

др.). Например, маркетинговые отношения развиваются не только между рыночными партнерами, они характерны и для процессов разработки проектов, осуществления и контроля различных программ социальной направленности.

Социальный менеджмент зарождается в контексте самой хозяйственной деятельности. И управление организациями некоммерческого характера качественно не отличается от управленческих систем, например, промышленных предприятий. Поэтому применение рыночных технологий менеджмента в некоммерческой сфере не только возможно, но целесообразно и продуктивно. Однако следует учитывать, что государственные учреждения могут использовать эти технологии и их методы в основном без изменений, если они предоставляют платные индивидуальные услуги. При оказании бесплатных услуг они должны быть модифицированы. И в то же время необходимо иметь в виду, что некоммерческие организации функционируют в условиях более жестких ограничений, чем коммерческие, многие услуги предоставляются с учетом правового и прочего регулирования, часто право на предложение товара или услуг сохраняется за организацией в условиях отсутствия спроса на них; частично остается монопольное положение государственных предприятий.

Развитие менеджмента в русле современной философии предполагает, в конечном счете, взаимовлияние коммерческих и некоммерческих сфер и базируется на совокупном хозяйственном, социальном, этическом и предпринимательском опыте, накопленном в этих сферах. На наш взгляд, такое положение дел обязывает разрабатывать новые учебники и учебные пособия по менеджменту, несущие универсальный характер (для коммерческих и некоммерческих сфер) с выраженным гуманитарным уклоном, а также расширять менеджмент в учебных заведениях всех типов.

<http://edoc.bseu.by/>

*М.М. Пенкин*  
Полоцкий государственный университет

### **Алгоритм процесса прогнозирования деятельности предприятия**

Формулу успешной организации прогнозирования деятельности всего предприятия можно определить следующим образом: финансовое прогнозирование — на основе качественной организации исследования рынка и диагностики предприятия — в рамках системы стратегического планирования — с использованием компьютерной техники.

Т.е., качество исследований рынка и диагностики предприятия предопределяет надежность и ценность прогнозных финансовых документов: будь то план прибылей и убытков, финансовый план или баланс, а значит, и таких показателей как прибыль, рентабельность, коэффициенты платежеспособности и т.д. Однако необходимость составления указанных документов и показателей пусть даже на основе качественной организации исследований рынка у многих руководителей вызывает скепсис: хозяйственная среда многих белорусских предприятий весьма нестабильна, и даже хорошие маркетинговые исследования быстро устаревают, а значит, и подготовленные на их основе прогнозы.

Т.е., возникает необходимость что-либо противопоставить подобным энтропийным процессам. Это может быть, например, система стратегического планирования, ключевым звеном в которой является осуществление проектов реализации шансов (возможностей) и нивелирования рисков (опасностей) во внешней и внутренней среде предприятия, эффекты от ко-

торых и позволят предприятию выйти из кризиса. Таким образом, задача исследования рынка — это кроме всего прочего и выявление этих шансов и рисков, а задачей финансового прогнозирования является также обоснование осуществимости процессов будущей деятельности предприятия с учетом подобных проектов.

И наконец, решить поставленные задачи возможно только использованием компьютерной техники.

Исходя из вышеозначенной “формулы” предлагается в виде тезисов алгоритм прогнозирования деятельности промышленного предприятия, основные продукты которого находятся на этапе зрелости своего жизненного цикла (конкретный механизм получения трех основных прогнозных финансовых документов в данной статье раскрываться не будет). Причем в процессе прогнозирования особое внимание уделяется максимальному расширению объемов продаж предприятия, что ведет к распределению постоянных издержек на большее количество выпускаемой продукции, а значит, к большей эффективности его деятельности.

Во-первых, необходимо выделить 2 — 3 основных продукта и 1 — 2 основных ресурса предприятия.

Во-вторых, фиксируется фактическая емкость рынков основных продуктов и доля предприятия на этих рынках в натуральных единицах, цены на данные продукты, цены на основные ресурсы, прочие затраты на основные продукты в рублях, а также уровень продаж и затраты по неосновным продуктам в рублях в предпрогнозный период.

В-третьих, выявляются факторы макросреды и шансы и риски, способные оказать влияние (положительное или отрицательное) соответственно на исходную емкость рынка каждого основного продукта и долю предприятия на нем, а также на цены основных ресурсов и маржу (или базисный уровень цен каждого основного продукта), затраты в каждый период времени горизонта прогнозирования (3 года). Причем необходимо отметить, что в условиях конкуренции упущенный шанс оборачивается для предприятия потерей доли рынка. Рассматриваются также возможности диверсификации в рамках существующей миссии предприятия (выявление шансов).

В-четвертых. Пассивная стадия прогнозирования: предприятие “пассивно” принимает изменившиеся условия хозяйствования — позитивное или негативное влияние на сбыт и затраты на производство основных продуктов факторов макросреды и нейтральное или негативное — шансов и рисков, а также среднеотраслевой уровень цен на основную продукцию.

Т.е. соответствующему фактору, шансу или риску необходимо поставить в соответствие процентное снижение или увеличение емкости рынка, доли рынка, увеличение затрат по каждому основному продукту для каждого прогнозного периода, по трем сценариям развития ситуации (пессимистическому, наиболее вероятному, оптимистическому). Причем необходимость учета риска именно сценарным способом диктуется практической целесообразностью (повышение эластичности деятельности предприятия к различным ситуациям) и неконструктивностью других способов учета риска (анализ чувствительности, Монте-Карло), которые лишь определяют “степень комфорта” для пользователя документа.

Чтобы перейти к денежным измерителям, необходимо по трем сценариям разработать прогнозы среднеотраслевых цен на основные продукты, т.е. с учетом выявленных факторов производится корректировка цен и маржи на основные ресурсы (или базисных уровней цен на основные продукты). Следует также заметить, что прогнозирование удобнее осуществлять в денежных единицах предпрогнозного периода — в этом случае инфляция учитывается в виде структурных сдвигов в базисном уровне цены продукта (или ресурса).

Производится также учет уровня продаж и затрат по неосновным продуктам в рублях, например, методом экстраполяции.

В итоге получаем уровни продаж, затраты в денежных единицах в том случае, если оно ничего не будет предпринимать.

В-пятых. Активная стадия прогнозирования предполагает корректировку этих уровней продаж и затрат в лучшую сторону с помощью осуществления проектов реализации шансов и нивелирования рисков службами предприятия, т.е. каждому выявленному шансу и риску ставится в соответствие проект. В качестве проекта могут рассматриваться маркетинговые мероприятия по оживлению спроса на основные продукты с выработкой эффективных ценовых стратегий (необходим учет коэффициентов эластичности по цене), меры по снижению постоянных и переменных издержек (эффекты могут выражаться и в виде функциональных зависимостей, например, от объема продаж). И в первую очередь в качестве проектов необходимо рассматривать возможности диверсификации деятельности предприятия, осуществления НИОКР, переподготовки кадров.

Поскольку горизонт прогнозирования слишком мал (3 года), и эффект от осуществления некоторых проектов не поддается количественной оценке, необходимо выделять стратегические проекты, осуществление (финансирование) которых обязательно, и прочие проекты, которые могут быть осуществлены в рассматриваемый период времени, или в последующие периоды, или вообще отвергнуты по финансовым соображениям.

В-шестых, активная стадия предполагает, что с помощью компьютерной техники и соответствующего программного обеспечения по критерию максимизации прибыли за рассматриваемый трехлетний период определяются с количеством, составом и временем реализации предложенных проектов (процесс финансового прогнозирования). Следует отметить, что реализация какой-либо совокупности проектов в первых прогнозных периодах увеличивает финансовую мощь предприятия (и возможность привлечения новых кредитных ресурсов), а значит, дает возможность реализовывать новые проекты в последующие периоды.

Полученные прогнозные документы (план прибылей и убытков, финансовый план, баланс) вероятнее всего не совпадут с соответствующими отчетными — этого объективно невозможно добиться — они лишь фиксируют произведенные расчеты.

При использовании предлагаемого алгоритма могут возникнуть проблемы с качеством маркетинговой информации (неразвитость отечественного консалтинга, дороговизна услуг). В этом случае (в первое время) можно ограничиться использованием всего того объема информации, которым располагают собственные сотрудники предприятия. Это осуществляется с помощью различных методов экспертных оценок, и обойдется значительно дешевле, нежели обращение к сторонним организациям.

Таким образом, предложенный алгоритм процесса прогнозирования деятельности предприятия позволяет:

- 1) (квази-)оптимально распределить ограниченные финансовые ресурсы с учетом долгосрочной перспективы;
- 2) противопоставить нестабильности хозяйственной среды активный комплекс мер по выживанию и последующему росту (проекты), а также многовариантность расчетов, повышающих гибкость предприятия (сценарный подход);
- 3) уделить особое внимание разработке большого количества качественных проектов, что возможно лишь при активизации творческого потенциала коллектива предприятия.