

верка степени реальности и выполняемости поставленных целей и разработанных вариантов их достижения по следующим критериям: время достижения конечной цели, устойчивость по отношению к действиям конкурентов, финансовая обеспеченность и степень риска.

Пятый этап — разработка конкретной программы действий и контроль за ее реализацией.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что выбор определенного варианта стратегии деятельности торгового предприятия должен основываться, во-первых, на тщательном анализе конкретного рынка, на котором функционирует данное предприятие, во-вторых, выявлении преимуществ по сравнению с конкурентами и эффективном использовании ресурсных возможностей.

С.И. Скриба, ассистент
Белорусский государственный экономический университет

Подходы и методы внутрифирменного планирования

Планирование на уровне фирмы выступает достаточно сложной, трудоемкой и ответственной процедурой. Поверхностное отношение к разработке плановых заданий существенно затрудняет процесс реализации поставленных целей и в конечном итоге может поставить под вопрос саму возможность существования предприятия. Формирование внутрифирменной стратегии, с одной стороны, заканчивает процесс планирования в масштабах экономики региона, а с другой стороны, является основой для построения всех будущих плановых решений на макроэкономическом уровне. Только при условии осуществления планирования на уровне предприятия весь процесс планирования как таковой приобретает целостную, законченную форму и наполняется реальным экономическим содержанием.

Сложность внутрифирменного планирования определяется, прежде всего, тем, что свое логическое завершение оно приобретает в виде плана как документа, где должны быть разрешены, совмещены и соподчинены выполнению поставленных целей все противоречивые моменты процесса планирования и процесса составления плана. В связи с этим осуществлению процедуры планирования на предприятии должно предшествовать глубокое изучение методологических и методических основ планирования, формирование соответствующей информационной базы и творческий подход к построению данного процесса.

Срок реализации поставленных целей в рамках разработанного плана и эффект от его достижения во многом определяются тем комплексом методов, которые были избраны при осуществлении планирования. В зависимости от факторов, влияющих на функционирование предприятия, его целевых установок, имеющихся ресурсов и потенциала предприятия реализация процесса планирования может идти с использованием целого ряда количественных и качественных методов.

В числе наиболее широко применяемых в настоящее время количественных методов планирования можно выделить портфельный анализ, методы оптимизации стратегического выбора, модели прогнозирования

цен, инвестиционные модели, построение прогнозных сценариев, составление бюджетов, регрессионный анализ, методы оценки риска, методы экономико-математического моделирования, методы экстраполяции трендов.

Качественные методы, применяемые при разработке плана, выступают в форме субъективной оценки различных процессов и явлений происходящих в экономике. Они позволяют учесть совокупное воздействие факторов, рассмотреть которые при помощи аппарата точных наук не представляется возможным. Условно эти методы можно подразделить на индивидуальные (метод “интервью”, метод аналитических докладных записок и др.) и коллективные (метод “комиссий”, “мозговая атака”, метод Дельфи, опросы потребителей и др.).

В условиях нестабильной экономической ситуации в республике, изменения качественных ориентиров в деятельности предприятия, ужесточения условий государственного регулирования политики цен и доходов и с учетом специфики деятельности предприятий торговли (формирование прибыли по остаточному принципу) наиболее целесообразно при составлении планов использование торговыми предприятиями следующих количественных методов.

Формирование, оценка и выбор достаточно широкого множества альтернативных вариантов развития — портфеля стратегий. Портфельный анализ позволяет построить общую картину текущего состояния предприятия и будущего вероятного развития рынка, наглядно представить информацию в компактном виде, полностью подготовить принятие управленческого решения. Это достигается путем построения матрицы шахматного типа, в которой стратегии классифицируются по выбранным для анализа критериям: каждой клетке матрицы, содержащей определенные стратегии, соответствует количественная оценка значения критерия.

Сопоставление стратегий по наиболее широкому кругу критериев осуществляется методом оценки прибыльности рыночных стратегий. Его суть сводится к расчету оценок прибыли на инвестируемый капитал и движения денежной наличности в зависимости от значений критериев выбранной стратегии. Использование компьютерных моделей и достаточной информационной базы позволяет определить наиболее привлекательный набор стратегий, выявить существенные факторы влияния на рентабельность и эффективность, дать оценку возможных значений показателей и стратегий при изменении внешней экономической среды.

Поскольку планы составляются не только для желаемого будущего, но и для всех возможных его вариантов, целесообразно проводить построение прогнозных сценариев. Цель их разработки — показать, как из существующей ситуации могут шаг за шагом разворачиваться будущие состояния объекта. Эти состояния описываются с помощью переменных различного типа: относительно стабильными, медленно изменяющимися, ограниченно варьруемыми, случайными, количественно неопределенными. Сценарий должен исключить или уменьшить фактор неопределенности, описать равно вероятные альтернативные возможности развития, быть внутренне взаимосвязанным и всесторонним.

Экономически обоснованная оценка риска и выбор оптимального вари-

анта действий могут быть проведены на основе целой совокупности методов оценки риска — графического, статистического, балансового, экономико-математического, игрового моделирования, программирования риска. Это позволяет достичь комплексности в рассмотрении ситуации риска, максимально учесть воздействие факторов риска и найти наиболее эффективные пути достижения конечных результатов.

В большей степени формализовать процесс планирования позволяют методы экономико-математического моделирования. Походы экономико-математического моделирования к планированию можно условно подразделить на два направления: 1) модели внутренней среды фирмы (корпоративные модели) — формульные, матричные, структурно-иерархические и 2) макроэкономические модели (эконометрические модели, модели “затраты — выпуск”).

Наиболее целесообразно в ходе планирования использовать в комплексе как количественные так и качественные методы. При этом применение различных методов должно идти как при оценке альтернативных вариантов планов, разработке программ, обеспечивающих реализацию плана, так и при анализе конкретного его выполнения.

С.В. Трушкевич
НИЭИ Минэкономки РБ

Внедрение в процесс трансформирования предприятий-производителей РБ методологии прогнозирования экономических процессов с применением технического анализа (проблемный аспект)

Наряду с достаточно широкой сферой применения в различных областях, в экономике прогнозирование используется для разработки программ, стратегически определяющих направления усилий реформирования производственной и сбытовой деятельности. Математический аппарат позволяет рассматривать статическое и динамическое прогнозирование. На этапе формирования социально ориентированной рыночной экономики последний представляет особый интерес. Процессу прогнозирования экономических показателей предшествует анализ, классифицируемый по основным видам: системный и технический, каждый из которых имеет достаточно различный понятийный аппарат.

Показатели производственной и сбытовой политики можно рассматривать как информационные сигналы, изменяющиеся циклически, по определенным законам* в свою очередь, сочетают возможность выявления внутренних устойчивых взаимосвязей экспертным путем (исходя из наличия двух управляющих конструкций- цикла и конструкции выбора). Уместно детализировать ряд преимуществ формализации посредством математического аппарата технического анализа для дальнейшего прогнозирования поведенческих взаимосвязей экономических параметров.

Во-первых, на современном этапе регулирование ценообразования не в полной мере позволяет говорить о цене как определяющем показателе (сиг-