

главного направления производственно-хозяйственной деятельности предприятий, их правомочность; ликвидация структурных подразделений не создающих добавленную стоимость; установление реального вклада субъектов внутрипроизводственных отношений в доход предприятия, ибо сложившаяся практика основана исключительно на субъективно-административном подходе, формирование систем ценообразования и распределения прибыли по внутрипроизводственным подразделениям, так как существующие инструменты цен и прибыли на их уровне используется исключительно слабо; возможности предоставления структурным подразделениям предприятия относительной самостоятельности, характеризующейся наличием лицевого счета, получением кредитов, решение вопросов о направленности распределения полученных ими доходов; установления доли дохода по наиболее мелким подразделениям цеха, таким как участок, бригада, непосредственно участвующим в изготовлении продукции с учетом объективного вклада каждого структурного подразделения в его получение; выход подразделений из состава предприятий; создание дочерних подразделений; внедрение новационных технологических процессов с целью импортозамещения; освоение новых видов продукции; создание центров прибыли; формирование персонала и ответственных исполнителей для каждого структурного подразделения; продажа или сдача в аренду основных производственных фондов, их коммерческое использование и др.

УДК 658.5

Прогнозирование в условиях неопределенности.

Примшиц В.В.

Белорусский национальный технический университет»

Прогнозирование представляет собой поиск закономерностей, научное определение путей развития, последствия реализации принимаемых решений. Процесс прогнозирования в современных условиях связан с наличием

неопределенностей внешней и внутренней среды и зависит от множества объективных и субъективных факторов. Требование времени – это постоянное совершенствование такого процесса с целью получения более надежных результатов в хозяйственной деятельности организации.

Отношение организации к процессу прогнозирования условно можно разделить на следующие виды:

1. макроэкономические тенденции (описание состояния экономики в целом, развитие технологий, социальное прогнозирование) организация принимает во внимание и опирается на них для формирования собственных;

2. тенденции развития отрасли и непосредственного окружения (состояние рынка: уровень конкуренции, спроса и предложения, изменение динамики доходов юридических и физических лиц) зачастую разрабатываются самой организацией на основании внешних и внутренних источников информации;

3. показатели развития самой организации (темп роста объемов реализации, уровень прибыли, рентабельности, рост производительности труда и др.) определяют целевые решения и прогнозируются организацией с учетом двух вышеназванных уровней прогнозирования.

Следовательно, прогнозирование показателей развития организации практически напрямую зависит от правильности определения тенденций на предыдущих стадиях.

Можно обозначить некоторые этапы процесса построения прогнозов показателей развития организации: анализ, определение целей, моделирование процесса развития показателя, обоснование прогнозных значений с учетом неопределенности внешней среды, прогнозирование будущих последствий реализации показателей.

В соответствии со схемой прогнозирования начинать необходимо с анализа прошлых вариантов развития (исследовать уже имеющийся опыт прогнозирования аналогичных ситуаций). Такой анализ даст возможность избежать некоторых ошибок при наличии стандартной ситуации. Однако, меняющаяся конкурентная среда, изменение законодательства, внешнеэкономические факторы не позволяют в полной мере использовать такой опыт.

Следующим этапом процесса прогнозирования является анализ экономической ситуации, включающий анализ рыночных тенденций, конкуренции (влияние поставщиков и потребителей, возможность появления новых конкурентов, изменение объемов реализации товаров-заменителей и собственно уровень конкуренции внутри стратегической группы конкурентов). При этом необходимо выявить действительно существенные тенденции и отсеять случайные факторы, определить источники, создающие неопределенность в отрасли, а также вероятность появления новых информационных возмущений. Анализ целесообразно проводить за предшествующие 3-5 лет.

Механизм выявления нестабильности может включать использование как формализованных методов, основанных на экстраполяции, экспоненциальном сглаживании, усреднении отклонений и др., так и на экспертной оценке тенденций. Причем использование групповых методов по отношению к индивидуальным методам в таких случаях не дают существенного увеличения точности прогнозов. В тоже время сочетание методов из разных групп позволяет учесть как количественные, так и качественные характеристики, влияющие на исследуемый показатель.

Нестабильность окружения создает все новые источники неопределенностей, влияющих на качество прогнозирования. Целесообразно начинать прогнозирование с поиска таких источников, которые могут дать искаженное представление о текущих и будущих тенденциях и повлиять на исследуемые экономические показатели. Сложным является ранжирование источников и выявление взаимосвязи между ними. Часто явление, лежащее на поверхности (например, сезонность), не определяет поведение исследуемого объекта (потребление определенного вида продукции) и наоборот. Так, задачи, поставленные исходя из сглаживания сезонных волн, могут не учитывать проблемы поставки сырья.

В случае построения прогноза развития организации использование SWOT-анализа поможет определить не только стратегию организации, но и конкретные показатели, сопоставить имеющийся спрос на продукцию и тенденцией и источниками неопределенностей.

Постановка целей и задач также соотносится с неопределенностью рыночной ситуации, конкурентными преимуществами и слабыми сторонами организации. Так, например, темп роста объемов реализации необходимо скорректировать с тенденциями спроса и предложения, уровнем доходов физических и/или юридических лиц, слабыми сторонами организации, конкурентными преимуществами. В итоге может получиться, что прогнозный показатель необходимо снизить (повысить) на существенный процент, причем отличающийся в годовом исчислении.

Для более стабильной деятельности организации целесообразнее предупредить наступление факторов неопределенности подготовкой к ним, а именно: использовать метод сценарного прогнозирования. Моделирование ситуации необходимо осуществлять, принимая во внимание жизненный цикл и отраслевые особенности. Для начала формируют три варианта развития событий: оптимальный (наиболее реальный с учетом всех поддающихся учета факторов), пессимистичный и оптимистичный. Причем именно пессимистичный сценарий и является определяющим для использования его при прогнозировании показателей развития организации в нестабильных условиях хозяйствования.

В сценарном прогнозировании и планировании наиболее сложным является определение ключевых факторов, определяющих развитие ситуации (сценарных драйверов). При выборе этих факторов необходимо принимать во внимание слабые сигналы, поступающие из внешней среды. Например, появление незначительной доли импортного продукта, изготовленного посредством использования более прогрессивной технологии, на отечественном практически монополизированном рынке, или изменение потребности смежной отрасли для незначительного сегмента рынка и т.д.

Понятие экономических моделей зачастую включает в себя только количественные характеристики, выявление тенденций и формирование собственных показателей развития. В настоящее время в качестве моделей для решения узких конкретных проблем можно использовать бюджетирование, управление оборачиваемостью запасов, оценки эффективности и конкурентоспособности продукции и др. Варьируя параметры

моделей можно определить зависимость исследуемых показателей от конкретных внешних факторов, принять решение о прогнозируемом уровне показателя на основании данных источника появления неопределенности во внешней среде.

Проверить, насколько спрогнозированные показатели развития соответствуют требованиям Вашей организации можно используя точку безубыточности и заданный уровень прибыли.

При прогнозировании в современных условиях хозяйствования необходимо прогнозировать еще и последствия, причем не только собственных решений, но и решений основных конкурентов. Здесь опять необходимо возвращаться к источникам неопределенностей и корректировать из уже с учетом выполнения плановых показателей, влияния их в свою очередь на изменения внешней среды.

Точность прогноза формируется из множества факторов, а именно: точность макроэкономических прогнозов, на которые организация влиять не может, точность прогнозов отраслевых, точность расчетов и точность моделирования собственного производства, точность используемых входных данных и соответствие полученных прогнозов ресурсам организации.

Принимая во внимание все факторы и используя оптимальные модели для прогнозирования, остается многовариантность будущей ситуации в условиях развития экономики страны, глобализации и распределения рынков сбыта в мире. Поэтому прогнозирование показателей развития организации не может носить формальный характер и опираться лишь на модели экстраполяции и среднеотраслевые тенденции.