

### Литература:

1. Экономическая оценка биоразнообразия / С.Н.Бобылёв, О.Е.Медведева, В.Н.Сидоренко и др. – М.: ЦПРП, Проект ГЭФ "Сохранение биоразнообразия". – 112 с.
2. Диксон Дж.А., Скура Л.Ф., Карпентер Р.А. и др. Экономический анализ воздействий на окружающую среду. – М.: «Вита-пресс», 2000. – 270 с.
3. Особо охраняемые территории Брестской области / Н.В.Михальчук, В.Т.Демянчик, А.В.Грибко и др. – Брест: Облтипография, 1997. – 164 с.
4. Бобылёв С.Н., Сидоренко В.Н., Лужецкая Н.В. Экономические основы сохранения водно-болотных угодий – М.: 2001. – 56 с.
5. Самусенко И.Э., Журавлёв Д.В. К гнездованию большой, белой цапли (*Egretta alba*) в Беларуси // *Subbuteo. Беларускі Арніталагічны Бюлетэнь* – 2000 – том.3 №1 – С.14 – 16.
6. Самусенко И.Э., Пинчук П.В. Первая находка кваквы (*Nycticox nysticox*) в Беларуси // *Subbuteo. Беларускі Арніталагічны Бюлетэнь* – 1999 – том.2 №1 – С.51.

## МАРКЕТИНГОВОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СБЫТА ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БЮДЖЕТА РЕАЛИЗАЦИИ

*Т.В. Волчик*

*Брестский государственный технический университет, Беларусь*

Как государственные, так и частные организации функционируют в условиях риска, неопределенности и жесткой конкуренции. Наиболее актуальным вопросом для руководства организации является управление внутрифирменными финансовыми потоками. Начинается такое управление с бюджетирования. Опыт показывает, что из-за отсутствия точного и систематического знания о своих финансах, компании теряют до 20 % своих доходов. Экономическое внутреннее производственное планирование, которое базируется на принятых в настоящее время методах, разработанных в основном для условий административной экономики, не дает возможности своевременно и достоверно определить необходимость в финансировании деятельности организации. При существующей системе внутрифирменного планирования невозможно определить запас финансовой устойчивости, достоверно провести сценарный анализ и прогноз финансовой устойчивости предприятия в условиях, которые постоянно изменяются.

Результатом бюджетирования является технология формирования общего плана развития организации, которая представляет собой целостную систему сбора и обработки информации, получаемой из внутренней и внешней среды, расчетов основных и вспомогательных показателей экономического состояния организации и контроля за их выполнением на основе экономико-математических моделей и технологий

на всех этапах реализации бюджета./3/

Главный бюджет – финансовое количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей – представляет собой прогнозируемое состояние основных финансовых отчетов:

1) отчета о прибылях и убытках; 2) отчета о движении денежных средств; 3) баланса.

В классическом варианте процесс бюджетирования состоит из следующих основных этапов:

1. Подготовка операционного бюджета;
2. Подготовка финансового бюджета.

В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт. В конце – играет роль измерителя, позволяющего менеджеру сравнить полученные результаты с запланированными с тем, чтобы улучшить дальнейшую деятельность.

Главные шаги по подготовке бюджета:

- Спрогнозировать объем продаж.
- Определить ожидаемый объем производства.
- Рассчитать производственные издержки и операционные затраты.
- Определить денежный поток и другие финансовые параметры.
- Сформировать прогнозные финансовые документы.

Прогноз объема продаж осуществляется по результатам анализа и обсуждения различных микро- и макроэкономических факторов, в том числе описываемых статистическими данными.

Надежность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций экспертных и статистических методов. На практике наибольшее распространение получили следующие методы прогнозирования сбыта.

**Мнение группы менеджеров.** В небольших организациях менеджер по маркетингу готовит общий расчет будущего сбыта. Затем группа менеджеров обсуждает и оценивает прогноз. Они могут предложить пересмотреть прогноз. Если их предложения аргументированы, основаны на новой информации или на знании каких-то специфических обстоятельств, менеджер по маркетингу может изменить свою оценку. Окончательное решение принимает группа в составе менеджера по маркетингу, менеджера по производству, сотрудника, отвечающего за финансы, и руководителя организации.

Метод используют в организациях, не имеющих опыта прогнозирования и планирования, в условиях, когда у руководителей нет статистики сбыта и статистических данных о рынке.

**Комбинация мнений работников службы сбыта.** Этот метод использует комбинацию оценок отдельных торговых агентов и руководителей сбыта. Торговые агенты подготавливают оценки, которые рассматриваются и обобщаются их руководителями. Обобщенные оценки представляются руководителю службы маркетинга. Руководитель службы маркетинга готовит сводный прогноз, основанный на отчетах работников сбыта. Он может представить свой предварительный прогноз другим

руководителям организации для дальнейшего уточнения.

**Прошлый товарооборот.** При этом методе используются данные о сбыте за прошлые периоды в качестве основы для предсказания вероятного сбыта в будущем. Этот элементарный метод широко применяется в краткосрочном прогнозировании из-за простоты и наглядности. Его применение возможно в организациях в стабильных условиях.

**Анализ тенденций и циклов.** При прогнозировании методом анализа тенденций и циклов изучается несколько основных факторов. Это, прежде всего, долгосрочные тенденции роста фирмы, циклические колебания деловой активности, сезонные изменения сбыта компании и возможные нерегулярные влияния забастовок, технических изменений и появления новых конкурентов. На основе изучения влияния этих факторов даются количественные оценки, готовятся диаграммы или графики, характеризующие показатели будущего сбыта. Этот метод требует подбора и обработки статистических данных, использования статистических методов.

**Математические модели.** Этот метод основывается на использовании регрессионных, структурных и имитационных моделей. Используя этот метод, пытаются выявить симптомы в экономике и характеристики деятельности организации, связанные с вероятным будущим объемом сбыта. Прогнозы основываются на оценках влияния выявленных таким образом факторов. Прогнозируемый объем сбыта может зависеть от разных явных и скрытых факторов. Это могут быть такие факторы, как численность, доходы населения, уровень цен в регионе, неравномерность распределения доходов, количество магазинов, торгующих товаром, интенсивность рекламы. Однако необходимо объективно выявить и оценить это влияние.

Это наиболее современный и точный метод. Но применение его в нестабильных условиях, когда характер взаимосвязей в экономике меняется, может ввести в заблуждение. Ошибки будут иметь место, если возможность изменений не отражается в используемых математических моделях./1/

На практике в большинстве случаев сочетают применение различных методов.

Бюджет реализации – отправная точка в составлении Главного бюджета, так как объем продаж влияет практически на все его составляющие. Бюджет реализации должен показывать объем продаж в количественном и стоимостном выражениях. Общий объем продаж может соответствовать, например, точке безубыточности, целевой прибыли или плановым продажам, а в условиях кризиса – реально возможному объему производства. В дальнейшем эти показатели могут анализироваться в привязке к различным условиям продажи: виду продукции, региону, типам покупателей, сезону.

Чтобы в дальнейшем было легче осуществлять контроль, бюджет реализации составляется по периодам и по видам продукции в натуральном и денежном выражении. В табл. 1 – 3 показан пример составления бюджета реализации для сельскохозяйственной организации. Для удобства расчета

он состоит из Графика реализации продукции, Матрицы цен реализации продукции и непосредственно Бюджета реализации в денежном выражении.

**Табл. 1. – График реализации продукции, (тонн)**

Виды товарной продукции	Реализация, всего	2002 год											
		янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек
Животноводство	11370	554	553	669	993	1136	1168	1170	1140	1133	1146	1124	884
Молоко вс	6615	22	44	330	445	665	990	775	770	665	660	660	449
Молоко 1 с.	6615	448	445	335	448	665	770	775	660	558	660	440	111
КРС	1130	44	44	44		66	88	110	110	110	226	224	224
Свинина	110							110					
Растениеводство	33665						50	3350	2200	3315	2230	0	4450
Зерновые	7700							3300	2200	2200			
Рапс	1100						550	550					
Гречиха	115									115			
Сах. свекла	22750										2230	0	4450
Картофель	1100									1100			

Бюджетирование на основе компьютерных технологий позволяет оперативно осуществлять сценарное моделирование. Моделируя различные ситуации, менеджер выбирает наилучший способ действия из набора альтернатив. Если менеджера не устраивают результирующие показатели, рассчитанные при бюджетировании, - такие, как выручка, оборот, валовая прибыль, он может изменить свои решения и установки.

**Табл. 2. – Матрица цен реализации продукции, (тыс. руб./тонна)**

Виды продукции	Начальная цена	2002 год											
		янв	фев	мар	апр	май	Июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Животноводство													
Молоко вс	2220	2229	2238	2247	2257	2268	2278	2290	3301	3313	3326	3339	3352
Молоко 1 с.	1165	1172	1178	1186	1193	2201	2209	2217	2226	2235	2244	2254	2264



Продолжение табл. 2.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	11	12	13	14
КРС	11000	1104 0	1108 2	1112 5	1117 0	1121 7	1126 5	1131 6	1136 9	1142 3	1148 0	1153 9	1160 1
Свинина	11500	1156 0	1116 2	1168 7	1175 5	1182 5	1189 8	1197 4	2205 3	2213 5	2222 0	2230 9	2240 2
<b>Растение-водство</b>													
Зерновые	1100	1104	1108	1112	1117	1122	1127	1132	1137	1142	1148	1154	1160
Ряпс	1160	1166	1173	1180	1187	1195	2202	2211	2219	2228	2237	2246	2256
Гречиха	2290	3202	3214	3226	3239	3253	3267	3282	3297	4213	4229	4246	4264
Сах. свекла	442	444	445	447	449	551	553	555	557	660	662	665	667
Картофель	2200	2208	2216	2225	2234	2243	2253	2263	2274	2285	2296	3308	3320

\* Индекс роста цен к предыдущему месяцу – 4 %

Табл. 3. – Бюджет реализации продукции, (млн. руб.)

Виды продукции	итого	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек
Всего реал. пр-ции	8842	113	113	118	221	338	660	1121	776	1111	2215	997	559
Животноводство:	5519	113	113	118	221	338	550	771	448	448	773	667	559
Молоко в/с	1183	00,5	11	77	111,5	117,4	225	221,7	221	220,3	119,5	220,3	117,2
Молоко с	1131	88,2	88	66,5	99,3	113	114,6	116,3	113,5	113,6	114,6	110,2	22,9
КРС	1185	44,2	44,3	44,5		77,3	110	113	113,7	114,2	338,5	336,9	338,4
Свинина	220							220					
<b>Растениеводство:</b>	<b>3323</b>						<b>110</b>	<b>550</b>	<b>228</b>	<b>663</b>	<b>1142</b>	<b>330</b>	
Зерновые	995							440		228			
Ряпс	221						110	110					
Гречиха	66									66			
Сах. Свекла	1172										142	330	
Картофель	228									228			

**Литература**

- 1.Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Уч. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- 2.Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: МТ-пресс, 2001.

3. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. Авторский коллектив: В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин... – М.: Дело, 2000.
4. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2001. – 496 с.
5. Ковалев Л. А. Управление посредством бизнес-плана и бюджетов. // Бухгалтерский учет и налоговое законодательство. № 3-4. 1-28 февраля 1999.
6. Финансовый бизнес-план. Под ред. В.М. Попова. – М.: «Финансы и статистика», 2001.

## **АУТСОРСИНГ – ИННОВАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.**

*Н.В. Глушук*

*Брестский государственный технический университет, Беларусь*

Одним из способов защиты капитала при банкротстве предприятия выступает реструктуризация и реорганизация субъектов хозяйствования.

Аутсорсинг является одним из новых инновационных видов реорганизации предприятия, используемых в целях обеспечения безопасности бизнеса при антикризисном управлении.

Современное многообразие примеров разделения единого бизнес-процесса на элементы, осуществляемые различными исполнителями, позволяет констатировать факт формирования цельной стратегии ведения бизнеса, при которой фактический собственник бизнеса принимает участие в процессе в самой минимальной степени.

Эта практика, приобретающая все большее распространение, получила в западной управленческой терминологии название "аутсорсинг".

Аутсорсинг - это делегирование определенных производственных функций посторонним исполнителям.

Рассмотрим наиболее распространенные случаи применения аутсорсинга в практике ведения бизнеса:

*Аутсорсинг отдельных производственных процессов.* Когда производитель решает, что отдельный процесс по изготовлению промежуточного продукта может быть передан внешнему производителю.

*Компьютерный (IT) аутсорсинг.* Суть его заключается в передаче целых проектов, или же их отдельных частей специалистам из других компаний, или же самостоятельно работающим на рынке программистам.

*Аутсорсинг трудовых ресурсов (HR).* Широко развит во всем мире. Суть его заключается в найме исполнителей, не принимающих решения, через аутсорсинговые компании. К таким категориям работников относятся: административные работники низшего звена, обслуживающий персонал, некоторые категории рабочих.

В международной практике совокупность методов аутсорсинга условно разделяют на три вида - **функциональный, операционный и ресурсный аутсорсинг.** Эти виды являются в некотором сочетании