

ющие угрозы, способные негативно повлиять на платежеспособность, финансовую независимость и эффективность деятельности организации.

Список использованных источников

1. Жулега, И.А. Методология анализа финансового состояния предприятия: моногр. / И.А. Жулега. – СПб.: ГУАП, 2006. – 235 с.
2. Смелова, Т.А. Оценка экономической состоятельности в антикризисном управлении предприятием: моногр. / Т.А. Смелова, Г.С. Мерзликина. – Волгоград: Политехник, 2003. – 181 с.
3. Чернов, В.А. Анализ коммерческого риска / под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – С. 128.

Кобринский Г.Е., д.э.н., профессор

УО «Белорусский государственный экономический университет»

Минск (Беларусь)

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Одной из основных задач современного этапа развития белорусской экономики является внедрение эффективных методов управления финансами предприятий. Важность решения этой проблемы состоит в том, что финансовое состояние многих предприятий нуждается в улучшении. Во многом такое положение является результатом действия факторов, не зависящих от предприятий, в том числе таких, как дефицит денежных средств, являющийся результатом сдерживания процесса насыщения экономики денежной массой; неразвитость белорусского фондового рынка; сохраняющийся дефицит кредитных ресурсов для пополнения оборотного капитала предприятий. Вместе с тем, ряд негативных факторов может и должен быть преодолен самими предприятиями, в их числе: неэффективность механизма обеспечения интересов собственников и бесконтрольность менеджеров; медленная внутренняя реструктуризация предприятий и др. Под влиянием действия всех этих факторов сохраняется тенденция «проедания» оборотных и амортизационных средств предприятий.

Основными направлениями повышения эффективности управления финансовыми ресурсами в современных условиях могут быть следующие:

- формирование финансовой базы (основного и оборотного капитала) в объемах, необходимых для нормального осуществления воспроизводственного процесса на простой и расширенной основе; обеспечение бесперебойного кругооборота капитала на всех стадиях воспроизводственного процесса;
- оптимизация финансовых потоков как при формировании финансовых ресурсов, так и при их использовании в процессе осуществления производственно-экономической деятельности (формирование оптимальных соотношений между собственным и заемным капиталом, между реальным и финансовым капиталом, между средствами производственного и социального развития и т.д.);
- осуществление постоянного контроля за соблюдением важнейших финансово-стоимостных пропорций (особенно функционирующего капитала), а также за общим финансовым состоянием предприятия и тенденциями его изменения;

- оперативное принятие необходимых управленческих решений по результатам финансового мониторинга.

Современная теория и практика финансового менеджмента располагает большим арсеналом методов эффективного управления финансовыми ресурсами. Среди этих методов одним из наиболее перспективных способов управления финансовыми потоками предприятий все чаще называют бюджетный метод или бюджетирование. В экономической литературе под бюджетированием понимается не только планирование финансовых ресурсов, а комплексный процесс, органично сочетающий в себе как функции планирования, так и оперативного управления финансами [4].

Методология бюджетирования включает в себя два взаимосвязанных блока: организационный; методологический [1]. Как в теории, так и на практике наиболее разработанным является второй блок; иерархия бюджетов, их взаимосвязи, методологические основы бюджетирования в современной литературе освещены достаточно подробно. При внедрении бюджетирования наибольшую трудность представляет организационная сторона, поэтому данный аспект требует тщательной предварительной проработки. Если этого не происходит, бюджетирование не только не решает проблемы, эффективного внутрифирменного управления финансами, но и порождает массу новых проблем. Практический опыт показывает, что руководители компаний не всегда осознают цели, функции и задачи этого процесса и часто не имеют необходимого представления о том, как должен быть поставлен этот процесс.

Недостаточный учет организационной стороны часто приводит к тому, что внедрение бюджетного метода происходит бессистемно: отдельные элементы упускаются как второстепенные. Следовательно, организация бюджетирования не доводится до конца, что не способствует решению проблемы эффективного управления финансовыми ресурсами. Поэтому компании либо отказываются от этого метода, либо путем проб и ошибок пытаются найти способ повышения его эффективности. Естественно, что в любом случае из-за непродуманности организационного аспекта значительные финансовые средства оказываются безвозвратно утерянными.

Метод бюджетирования трудно охарактеризовать с какой-либо одной стороны. В теоретическом плане бюджетирование можно представить как методологию, включающую различные методы и принципы управления финансовыми ресурсами предприятий. В практической деятельности это один из современных инструментов финансового менеджмента, представляющих собой процесс осуществления функций планирования и оперативного управления финансовыми ресурсами предприятий. Метод бюджетирования основывается на особых требованиях, предъявляемых к менеджменту, его стилю, методам постановки целей и технологии принятия финансовых решений, координации деятельности финансовых служб на всех стадиях бюджетного процесса, осуществляемого на микроэкономическом уровне [3].

С функциональной точки зрения бюджетирование можно представить как систему управления финансами и реализации финансовой политики предприятия; с организационной стороны – как процесс подготовки и принятия руководством компании сводного бюджета, а также организации оперативного контроля за исполнением бюджета.

Следовательно, бюджетирование можно определить как особый инструмент управления финансами, интегрированную систему составления бюджетов, текущего контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений. Показатели бюджета предприятия выступают главными ориентирами для принятия управленческих решений

ний, хотя сами по себе бюджетные параметры не во всех случаях дают однозначное представление о стратегии и тактике финансового менеджмента, т.е. о реальных целях компании [2].

Можно выделить наиболее существенные следующие общепризнанные достоинства бюджетирования:

- выявление резервов и источников мобилизации ресурсов для финансирования развития производства и увеличения прибыли компании;
- осуществление нормального кругооборота денежных средств в рамках бюджетного периода по всем стадиям и сегментам деятельности;
- соблюдение интересов инвесторов и других участников финансового обеспечения деятельности компании;
- обеспечение условий для выполнения обязательств компании перед финансовыми организациями, банками, государством;
- контроль и обеспечение финансовой устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе.

Значительный потенциал бюджетных методов управления связан, во-первых, с тем, что бюджетирование, осуществляемое на основе расчета и анализа финансовых параметров, позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса, обеспечивая устойчивость компании; во-вторых, бюджетирование дает возможность сделать компанию прозрачной и, соответственно, более привлекательной для инвесторов; в-третьих, выявить неработающие и неэффективные активы, оптимизировать их структуру; в-четвертых, обеспечить эффективное взаимодействие основных финансовых инструментов компании.

Несмотря на значительные возможности управления финансами на основе бюджетных методов, их реализация не достигается автоматически после принятия бюджета. Рассмотрим основные условия и факторы, определяющие эффективность бюджетного метода управления финансами предприятия.

Основным условием эффективного функционирования системы бюджетирования является объективность планов производственно-экономического развития компании. В данном случае одинаково важны два аспекта: во-первых, достоверность краткосрочных планов, на основе которых, собственно и формируются бюджеты компании; во-вторых, сопряженность краткосрочных планов (тактических мероприятий) со стратегическими.

Достаточная обоснованность определения основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных и финансовых источников его обеспечения и спроса рынка позволяет конкретизировать цели развития всей компании и каждого подразделения в отдельности в планируемом бюджетном периоде; определить финансовые проблемы, средства и способы их решения, календарные сроки и последовательность реализации стоящих задач и, таким образом, принять обоснованные финансовые решения. Следует отметить, что именно в процессе планирования должны быть учтены по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Планирование должно также содержать комплекс мероприятий, определяющих пути достижения поставленных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Помимо того, планирование призвано обеспечить взаимодействие между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт.

• Взаимосвязь сводного финансового плана и, соответственно, составленного на его основе бюджета компании с планами производства; сбыта (продаж); денежных и финансовых потоков; объемов прибылей и т.д. Составление этого плана требует многочисленных внутрифирменных согласований по вертикали и горизонтали.

• Контроль за исполнением бюджета. Следует отметить, что объективное и достоверное планирование создает всего лишь предпосылку для эффективного осуществления бюджетного процесса.

Как правило, при рассмотрении схем бюджетирования основное внимание концентрируется на методах подсчета ключевых бюджетных показателей, их взаимной увязке в сводном бюджете, т.е. на процедуре составления планового бюджета. При этом контроль рассматривается как само собой разумеющийся элемент системы бюджетирования, необходимость которого не требует особых доказательств. Обычно рассмотрение этого вопроса ограничивается перечислением основных, хорошо известных видов и методов контроля. Однако, важен не контроль вообще, а его целенаправленность, ориентированность на решение конкретных задач, разработка техники осуществления контроля для данного конкретного предприятия на данный бюджетный период. Другими словами, необходима разработка плана контроля, учитывающего специфику формирования доходов и расходования средств в том или ином периоде.

Значение текущего контроля обусловлено тем, что как бы тщательно не были подготовлены производственные и финансовые планы, в реальной жизни события никогда не развиваются точно по намеченному предприятием сценарию. Основной причиной этого является невозможность учесть внешние факторы. В связи с этим корректировка бюджетных показателей, оперативный пересмотр финансовых инструментов и методов мобилизации ресурсов и, соответственно, их расходования становятся неизбежными в каждом цикле бюджетного процесса. Исходя из результатов бюджетного контроля и должны быть определены основные направления таких корректировок.

Важную роль в процессе исполнения бюджета играет отчет о финансовых результатах: существующие здесь проблемы хорошо известны; они связаны с тем, что достоверность отчетов вызывает сомнения даже у руководства компании, прежде всего из-за несоответствия во времени осуществления фактических расходов и формирования отчета о прибылях и убытках. В то же время этот отчет является основой для принятия оперативных бюджетных решений.

Рационально организованная система бюджетирования позволяет заранее определять ключевые аспекты управления; оперативно отражать основные тенденции изменения финансового состояния, а, соответственно, и тенденции основной производственной деятельности предприятия, с учетом которых реализуется адаптивный характер управления.

Список использованных источников:

1. Бюджетирование шаг за шагом./ Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков [и др.]. – 2-е изд. доп. Питер.: 2012г.

2. Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие/А.Н. Гаврилова, Е.Ф.Сысоева, А.И. Барабанов [и др.]. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2009г. – 432с.

3. Н.В. Наумова, Л.А. Жарикова. Бюджетирование в деятельности предприятия. учеб. пособие. Тамбов., изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009г.

4. Финансы: учеб./ А.И. Архипов, И.А. Погосов, И.В. Караева [и др.]; под ред. А.И. Архипова, И.А. Погосова. – М.: Проспект, 2009 – 640с.