

Возникающие в контуре диспетчирования необратимые рассогласования могут быть скомпенсированы в контуре оперативного планирования.

Необратимые рассогласования, возникшие в контуре оперативного планирования можно скомпенсировать в контуре тактического производственно-экономического планирования путем корректировки целей организации в годовом плане.

Итак, в контурах оперативного планирования и диспетчирования обеспечиваются выработка и реализация календарного режима производства для соблюдения необходимых натурально-вещественных пропорций его развития. В контуре тактического планирования вырабатываются показатели цели и критериев деятельности организации на среднесрочный период. В контуре стратегического планирования разрабатывается стратегия развития предприятия на долгосрочный интервал времени.

Обобщая приведённые выше рассуждения, можно утверждать, что внедрение в практику управления коммерческой организацией в условиях нестабильной экономики данного механизма выработки планового решения является первоочередной задачей менеджмента. Для этого на предприятии необходимо:

УДК 65.016.7

Волчик Т.В.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Успех экономической деятельности предприятия зависит в первую очередь от того, насколько достоверно руководство знает, как будет развиваться бизнес при определенных производственных, финансовых и иных условиях. То есть необходим научно обоснованный и объективный прогноз развития предприятия. Прогноз определяется как предсказание развития или исхода конкретного явления (процесса) на основе определенных данных. Прогноз должен выявить как позитивные процессы, явления и тенденции будущего, которые должны получить дальнейшее развитие, так и негативные, требующие принятия мер по их преодолению. В основе прогнозирования деятельности предприятия лежит процесс научного предвидения, определяющий через систему вероятностных оценок целей возможные пути развития предприятия в будущем. [1] Однако, следует отметить неоднозначность прогнозов, их вероятностный и многовариантный характер. Прогнозирование нацелено на создание предпосылок для процесса внутрифирменного планирования, сущность которого проявляется в конкретизации целей развития предприятия на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Основная задача эффективного управления предприятием состоит в оптимизации путей его развития, посредством планирования деятельности. Очевидно, что ведение бизнеса в современных условиях осуществляется в динамичной рыночной среде с высокой степенью неопределенности. Нестабильность национальной экономической и социологической среды не способствует точности производимых прогнозных расчетов. Процесс разработки сценариев будущего развития предприятия происходит в условиях:

- динамичного изменения внешней и внутренней среды,

1. Создать организационную структуру управления предприятием, определяющую права и ответственность руководителей подразделений в процессе планирования.
2. Интегрировать систему бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия, четко определить направления движения информации, которая отражает результаты деятельности предприятия в целом и его подразделений.
3. Стандартизировать учетные данные с целью обеспечения возможности их использования всеми структурными подразделениями в процессе планирования, контроля и регулирования.
4. Автоматизировать операции расчёта показателей и упростить систему разработки бюджетов.
5. Обеспечить необходимый для систем бюджетирования качественный финансовый анализ, прогнозирование тенденций рыночной конъюнктуры, учет факторов, влияющих на сбыт продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев Ю.А. Оперативное планирование в целевых программах. Одесса: «Маяк», 1990.
2. Коммерческое бюджетирование / Бочаров В.В. – СПб: Питер, 2003.

- неполноты и нечеткости информации,
- сложности сведения целей к одному или нескольким критериям,
- принципиальной неформализуемости основных целей,
- многогранности происходящих внутри предприятия процессов.

Это вызывает необходимость приспосабливать методы, используемые для решения поставленных задач к постоянно меняющейся действительности. То есть, чем меньше период планирования, тем ниже уровень неопределенности и больше надежности в прогнозах. Эффективность процесса финансово-экономического управления обеспечивается за счет увеличения динамичности технологии планирования. Вместо эпизодического планирования на основе устаревших данных, предпочтительным является непрерывное планирование, основанное на достоверных оперативных данных, позволяющих оценивать эффективность работы предприятия по всем направлениям, выявлять ограничивающие факторы и осуществлять современное воздействие. Исходя из практического опыта зарубежных компаний, при организации процесса внутрифирменного планирования необходимо использовать методику бюджетирования.

Бюджетирование – это инструмент управления подразделениями предприятия в условиях неопределенности внешней и внутренней среды при жестких ограничениях факторов производства и реализации.

Бюджетная программа предприятия формируется в реальном времени, которое характеризуется неопределенностью экономической ситуации и неизбежностью рисков. С помощью планирования можно свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для экономического субъекта. Предприятие не в состоянии полностью устранить предпринимательский риск, но может снизить

Волчик Татьяна Васильевна, старший преподаватель каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

его негативные последствия с помощью прогнозирования.

Оценить деловую среду предприятия можно по таким параметрам, как сложность, стабильность и неопределенность. Сложность деловой среды обусловлена наличием множества разнородных взаимодействующих элементов, влияющих на предприятие. Стабильность и нестабильность связаны с динамичностью элементов деловой среды, а также со степенью предсказуемости изменений. Неопределенность означает отсутствие необходимой информации о деловой среде и непредсказуемость происходящих в ней изменений. [2] В зависимости от степени неопределенности следует применять различные подходы, обеспечивающие адаптацию предприятия к изменениям деловой среды:

- повысить уровень информационного обеспечения стратегического планирования (приобрести дополнительную информацию);
- изменить организационную структуру;
- воздействовать на внутреннюю среду предприятия в рамках системы бюджетирования.

Процесс бюджетирования основан на принятии решений.

Принятие решения состоит в выборе из нескольких альтернатив действия той, которая лучше всего способствует достижению поставленной цели. Если при составлении бюджетов исходят из одного известного состояния внешней среды, это характеризует определенность бюджетирования. В этом случае показатели таких бюджетов могут быть предсказаны с большой степенью точности. Если же разработчики бюджетной программы должны учитывать несколько состояний внешней среды, то они имеют дело с ситуацией неопределенности. В частности, формирование бюджетной программы для предприятий, находящихся на стадии санации, – наиболее яркий пример бюджетирования в условиях неопределенности. В этой связи нами предпринята попытка интерпретировать существующие в мировой практике методы принятия решений в условиях неопределенности для использования их при бюджетировании деятельности неплатежеспособных предприятий, проходящих процедуру санации.

В контексте неопределенности, решения, которые должен принимать управляющий, усложняются из-за меняющихся обстоятельств, связанных с законодательными актами, экономическими и политическими перспективами, технологиями, изменяющимися производственными процессами и другими ограничивающими факторами. Решения, принимаемые как на стадии разработки проекта санации, так и в процессе оздоровления предприятия, проявляются в перспективе. Чем дальше в будущее простирается их влияние, тем несовершеннее знания о последствиях принятых решений. На практике управляющему часто приходится принимать решения на основе несовершенной, неполной информации. Неопределенность при принятии решений – это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых неизвестна. *Так же как и принятие решения, бюджетирование в условиях неопределенности всегда субъективно.*

На практике используют два основных подхода к принятию решения в условиях неопределенности. [4] Рассматриваемые методы по нашему мнению применимы для бюджетирования при условии их адаптации к потребностям разработчиков.

1. Лицо, принимающее решение (разработчик бюджетной программы), может использовать имеющуюся у него информацию, свои собственные личные суждения и опыт для идентификации вероятностей возможных внешних условий, а также оценки отдачи для каждой альтернативы.

2. Если степень неопределенности слишком высока, то лицо, принимающее решение (разработчик бюджетной программы), может использовать другие подходы для оценки предполагаемых стратегий:

а) критерий решения Вальда, или максимин. Предполагает максимизацию уровня надежности и представляет внешние условия как недоброжелательные. По этому критерию необходимо определить наихудший из возможных результатов каждой стратегии, а затем выбрать стратегию, обещающую наилучший из наихудших результатов. Антитезисом максимина является критерий максимакса, по которому выбирают максимальную отдачу для каждой стратегии в качестве ориентира. Стратегия, которая предлагает самое лучшее из лучшего, затем выбирается в качестве оптимальной. Если исходить из того, что одной из особенностей бюджетирования в условиях санации является многовариантность, то такой подход рационален при составлении пессимистичного и оптимистичного варианта бюджетной программы для предприятия-должника.

б) альфа-критерий решения Гурвица. Предполагает определение индекса решения для каждой стратегии, который представляет собой средневзвешенное его экстремальных отдал. Взвешивающим фактором служит коэффициент оптимизма, который располагается в диапазоне от 0 до 1, что обеспечивает возможность лицу, принимающему решение, выражать свое субъективное отношение к риску с той или иной степенью оптимизма. Фактически при формировании бюджетной программы обеспечивается возможность обратить внимание разработчиков на самую худшую и на самую лучшую отдачу для конкретной стратегии, определить субъективную вероятность для каждой из них. Таким образом, этот подход – реальная основа для оптимального варианта базовой бюджетной программы.

в) критерий решений Сэйвиджа (критерий потерь от минимакса). Исследует убытки, которые представляют собой понесенные потери в результате принятия неправильного решения. Потеря измеряется как абсолютная разность между отдачей для данной стратегии и отдачей для наиболее эффективной стратегии в пределах одного и того же состояния внешней среды. Лицо, принимающее решение, при использовании критерия Сэйвиджа отказывается от попыток максимизировать отдачу, выбирая стратегию с удовлетворительной отдачей при более низком риске.

Возможность применения этого подхода в бюджетировании обоснована цикличностью процесса бюджетирования в условиях санации, то есть наличия системы контроля и обратной связи. Если любое из предполагаемых состояний внешней среды возникает в будущем и выбрана стратегия, которая обеспечивает максимальную отдачу для этого состояния, то при осуществлении контрольной функции бюджета потери не считают и бюджетную программу не корректируют. Если же разработчики выбрали любую другую стратегию, то потеря представляет собой разность между тем, что происходит фактически, и тем, что было бы получено, при принятии более приемлемого решения. Аналитическая оценка понесенных потерь приводит в действие механизм обратной связи и осуществляются мероприятия по адаптации к ожидаемым или наступившим изменениям во внешней или внутренней среде предприятия. Если выявленные отклонения выходят за границы допустимых значений, бюджетная программа подвергается пересмотру и существенным изменениям. В условиях санации вероятность изменения бюджетной программы возрастает. Это связано с многогранностью санационных процедур и нестандартностью принимаемых решений при преобразованиях.

г) критерий решений Лапласа. Этот критерий рационален и нечувствителен к отношению лица, принимающего решение. Однако при неизвестности состояния внешней среды вероятности их наступления принимаются за равные. Выбранная стратегия – это стратегия с самой высокой предполагаемой стоимостью при условии равных вероятностей. Поэтому заранее необходимо учесть фактор риска при выработ-

ке альтернатив. В действительности, равная вероятность всех состояний внешней среды невозможна, особенно в краткосрочные периоды. Поэтому критерий Лапласа больше подходит для долгосрочного прогнозирования, осуществляемого крупными предприятиями. Бюджетирование в условиях санации ограничено временным интервалом, предусмотренным законодательством о несостоятельности (банкротстве). Обычно период санации длится от 18 до 30 месяцев, поэтому рассматриваемый метод принятия решений в данной ситуации неприемлем.

д) другие неколичественные методы учета неопределенности: хеджирование, гибкое инвестирование, диверсификация интересов предприятия, приобретение дополнительной информации, модификация целей, обращение к властям за руководством, контроль над окружением. Разнообразие методов, используемых управляющим при санационных преобразованиях предприятия, предполагает возможность применения вышеназванных подходов при формировании бюджетной программы для должника.

Таким образом, бюджетирование в условиях неопределенности основывается, прежде всего, на выборе критерия принятия решений, а затем выполнении вычислений, необходимых для осуществления выбора в пределах этого критерия. Какой из рассмотренных критериев является самым подходящим – определяет управляющий (разработчик бюджетной программы). Каждый из критериев логичен при конкретных обстоятельствах санационных мероприятий.

Очевидно, что факторов неопределенности много, а действие их нередко хаотично и разнонаправлено, поэтому основу процесса бюджетирования составляет идентификация по каждому из важнейших направлений санационных преобразований определенных границ вариации того или иного показателя. Для представления и анализа результатов принятия решения при формировании бюджетной программы рекомендуем использовать матрицу решения. Матрица решения представляет собой полезный инструмент для концептуализации и формализации процесса принятия решения. Пример матрицы решения представлен в таблице 1., в которой три альтернативы или направления действия управляющего перечислены в левой части ($A_1 - A_3$). Возможные состояния внешней среды, условия хозяйствования или явления ($N_1 - N_4$) и вероятность их наступления ($p_1 - p_4$) расположены по горизонтали. Числа в матричных ячейках – это результат или отдача каждой альтернативы при соответствующем состоянии.

В состоянии определенности имеет место лишь одно состояние внешней среды N_1 , и матрица решения сводится к одному столбцу. Разработчикам бюджетной программы требуется только выбрать альтернативу с наибольшей отдачей. В этом случае можно говорить о бюджетировании в условиях определенного риска. Избежать рисков невозможно, поэтому необходимо в процессе бюджетирования оценивать риски и принимать решения с их учетом.

Используют различные методы управления риском. Управление риском предполагает реализацию мероприятий для снижения возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации бюджетной программы. Поскольку риск – категория вероятностная, то для его оценки используются статистические, экспертные методы оценки и построения моделей случайных процессов. Предприятия наиболее часто используют статистический и экспертный методы. При выборе метода оценки рисков учитываются достоинства и недостатки каждого метода. Так, первый метод оценки требует большого объема статистической информации за длительный период времени. Точность последнего метода зависит от принятых в модели допущений и от числа факторов, которые учитываются моделью. Кроме того, метод построения моделей наиболее трудоемкий. В ре-

альных хозяйственных ситуациях могут использоваться различные способы снижения уровня риска, воздействующего на те или иные стороны деятельности предприятия.

Отметим, что бюджетирование не направлено на минимизацию рисков. Напротив, это процесс принятия решений о том, какие риски следует оставить, а какие отвергнуть. В условиях конкурсного производства существенно увеличивается степень риска при принятии решений управляющим. Это объясняется наличием различного рода ограничивающих факторов при проведении санации:

1. Социальный фактор. Неправильные решения могут привести к ликвидации предприятия что влечет за собой массовое увольнение работников. Это может создать негативную обстановку в регионе.
2. Юридический фактор. Проведение процедуры банкротства регулируется специальными законодательными актами. Несоответствие принятого решения законодательству может привести к ухудшению финансового положения предприятия, а иногда и к отстранению управляющего, что увеличивает риск неуспешности санации.
3. Экономический фактор. основополагающей целью санации является урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки. Управляющий при принятии решений должен учитывать риск невозврата кредиторской задолженности.

При формировании бюджетной программы, прежде всего, необходимо принимать во внимание экономический и финансовый риск. Экономический риск вызван нестабильностью факторов, влияющих на определенные экономические показатели деятельности предприятия: валовую прибыль и рентабельность. К таким факторам можно отнести колебания рынка, трудовые и управленческие конфликты, сбои в производственном процессе и др. Основой финансового риска служит изменение величины задолженности – дебиторской и кредиторской. С ростом дебиторской и кредиторской задолженности предприятия увеличивается степень финансового риска, понятие которого тесно связано с угрозой увеличения неплатежеспособности должника. Соответственно, снижается вероятность положительного исхода санации.

Для снижения экономического и финансового риска прогнозные и плановые значения управляющих критериев, основных параметров, показателей бюджетной программы рекомендуем определять с применением аналитических методов: имитационного моделирования и метода последовательных итераций. В ходе имитационного моделирования устанавливаются базовые зависимости (например, между объемом производства и прибылью, структурой себестоимости и рентабельностью и др.), определяются ключевые параметры (например, степень градации расходов и затрат по видам), задаются значения управляющих критериев (инфляция, изменение цен по отдельным видам сырья и материалов, темп роста объемов производства). Иными словами, моделируется ситуация в целом.

Далее применяется метод последовательных итераций, в ходе которого варьируют дополнительными параметрами и их значениями. Этот метод предназначен для сужения коридора варьирования параметров моделей. Если конечные результаты такого прогнозного анализа по какой-то причине не удовлетворяют разработчика, вновь возвращаются к методу имитационного моделирования, уточняя или видоизменяя состав основных моделей и прогнозов.

Автором предлагается использовать в процессе бюджетирования метод сценарного моделирования. Сценарное моделирование – детальное планирование, изучение, построение моделей экономических и финансовых процессов для управления ими, в зависимости от возникающих условий хозяйствования.

Таблица 1. Матрица решения

Альтернативы, направления дей- ствия	Состояние внешней среды, условия хозяйствования, явления			
	N_1	N_2	N_3	N_4
	$p_1=0,2$	$p_2=0,4$	$p_3=0,3$	$p_4=0,1$
A_1	-25	50	60	-16
A_2	-10	-5	36	52
A_3	0	60	80	-5

Процедура бюджетирования и его каждого этапа требует дальнейшей проработки до методологических рекомендаций, обеспечивающих внедрение данного элемента управления в практику плановой работы отечественных предприятий в условиях неопределенности и риска.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Энциклопедический словарь по экономике. В.Г. Золото-рогов. – Мн.: «Польмя», 1997.

2. Сно К.К. Управленческая экономика: Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Хил Лафунте А. М. Финансовый анализ в условиях неопределенности: Пер. с исп. / Под ред. Е. И. Велеско и др. – Мн.: Тэхналогія, 1998. – 150 с.
4. Экономика предприятия: Уч. для вузов / Под ред. Ф.К. Беа, Э. Дитхля, М. Швайтцера. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 928 с.

УДК 65.016.7

Глуцук Н.В.

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ И НЕОБХОДИМОСТИ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА «ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА»

Эффективным инструментом оздоровления убыточных предприятий, находящихся на грани или в условиях банкротства, является проведение санации.

Согласно Закону «Об экономической несостоятельности (банкротстве) Республики Беларусь от 18.06.2000 г. санация вводится хозяйственным судом при наличии оснований решением собрания кредиторов либо по собственной инициативе. При невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения осуществляется процедура ликвидации должника.

Обязанность проверки этого основания возлагается на управляющего, который по окончании защитного периода обязан предоставить хозяйственному суду соответствующие доказательства наличия или отсутствия основания введения санации.

Проблема заключается в отсутствии четких рекомендаций и инструкций, на основании которых управляющий производит оценку возможности и необходимости введения санации.

Одним из источников информации, используемой для принятия управленческих решений, являются данные экономического анализа. Основой при определении необходимости и возможности санации будет являться механизм оценки капитала предприятия и определения его достаточности для удовлетворения всех претензий кредиторов и погашения затрат по санации на дату принятия решения.

Механизм оценки «достаточности капитала» предприятия состоит из двух этапов:

1. Оценка запаса «достаточности капитала».

Критерием достаточности капитала является условие, когда у организации-должника активов в стоимостном выражении достаточно для удовлетворения требований всех кредиторов:

$$K = A - KS \geq 0, \quad (1)$$

где K – собственный капитал,

KS – требования кредиторов.

В условиях санации данное неравенство примет вид:

$$K = A - KS - Z_s > 0, \quad (2)$$

где Z_s – санационные затраты.

В Республике Беларусь и Российской Федерации наиболее близкой к данной оценке бухгалтерской оценкой достаточности капитала предприятия является внешняя характеристика – величина его чистых активов ($ЧА$)

$$ЧА = K = A - KS - Z_s > 0. \quad (3)$$

Изучение запаса «достаточности капитала» осуществляется на основе анализа состояния чистых активов по следующим этапам:

1.1. Определение величины чистых активов на основе данных агрегированного бухгалтерского (промежуточного) баланса и составление временного ряда показателя чистые активы в рамках анализируемого периода. Временной (динамический) ряд – это совокупность значений изучаемого показателя (чистые активы), относящихся к некоторым последовательным интервалам или моментам времени. Временной ряд $ЧА_1, ЧА_2, \dots, ЧА_n$, представляет собой данные о величине чистых активов изучаемого предприятия ($ЧА_t$) на начало заданного временного интервала (квартал, месяц) в пределах анализируемого периода, где $t = [1..n]$ – анализируемый период, n – количество временных интервалов (кварталов, месяцев) в анализируемом периоде.

1.2. Определение критериев оценки состояния чистых активов.

Основным условием состояния чистых активов является $ЧА_t > 0$. Данное состояние характеризуется наличием на предприятии активов после погашения всех обязательств, а следовательно, наличием потенциала для дальнейшего развития. Однако этого недостаточно для гарантии дальнейшего существования предприятия. Для юридического основания существования предприятия чистые активы предприятия должны быть не только больше нуля, но не ниже установленного законодательством минимального уровня уставного

Глуцук Наталья Васильевна, старший преподаватель каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.
Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.