

уровню квалификации руководства и специалистов самого торгового предприятия. Тем не менее, при необходимости можно применить двухэтапную систему оценки, согласно которой на первом этапе предварительный анализ рынка поставщиков и ценовой мониторинг могут провести специализированные сторонние организации. Второй этап оценки, включающий изучение и экспертизу конкретных условий заключаемого договора, анализ их влияния на эффективность деятельности, должен проводиться непосредственно специалистами предприятия.

С. И. Скриба, БГЭУ (Минск)

БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Характерной чертой современной экономической ситуации в Республике Беларусь является стабилизация макроэкономических параметров развития. Комплекс мероприятий, направленных на укрепление национальной валюты, снижение уровня инфляции, предотвращение утечки капиталов за рубеж, сокращение размеров проблемной задолженности, с одной стороны, укрепил позиции отечественных предприятий на рынке, а с другой – значительно усилил роль внутренних факторов в повышении эффективности их деятельности. Чтобы удержать завоеванные на рынке позиции, расширить и освоить его новые сегменты, руководители предприятий все чаще обращаются к поиску новых, нетрадиционных форм и методов управления производственными процессами. Эффективным средством повышения результативности хозяйственной деятельности, согласования работы различных подразделений предприятия, отслеживания ее результатов и подчинения локальных интересов общей стратегической цели выступает бюджетирование.

Существующая на предприятиях система бюджетирования должна учитывать специфику их бизнес-процессов и деятельности в целом. В этой связи бюджетная система каждого предприятия всегда в известной степени индивидуальна. Тем не менее, исследование теории и практики менеджмента в странах с рыночной экономикой, накопленного отечественного опыта организации управленческой деятельности позволяет сформулировать следующие общие принципы построения системы бюджетирования на предприятии: единство системы бюджетирования; консолидация бюджетов и их интеграция; компьютеризация процессов бюджетирования; соблюдение определенной иерархии бюджетов и последовательности их составления; наличие соответствующего информационного обеспечения; разделение полномочий специалистов, охваченных системой бюджетирования и др.

При организации системы бюджетирования следует грамотно определить перечень составляемых бюджетов, их взаимосвязи, а также последовательность формирования. Совокупность всех бюджетов предприятия и порядок их составления определим как его бюджетную модель. Процесс разработки и эффективной реализации такой модели требует от руководства предприятия решения целого комплекса задач. В их числе формирование структуры бюджетов; определение состава бюджетных форм, совокупности

плановых показателей и методов их расчета для каждой формы бюджета; организация системы учета в разрезе принятой совокупности бюджетных форм; разработка методов контроля и анализа исполнения бюджетов; внедрение системы отслеживания и корректировки бюджетов, включая процедуры принятия решений по регулированию возникающих отклонений, выявленных по результатам анализа фактического исполнения бюджетов и т.д.

Проблемы моделирования системы бюджетов на предприятиях связаны, прежде всего, со следующими причинами. Во-первых, слабая разработанность теории, методологии и методики бюджетирования, учитывающих специфику экономических условий и отраслевых особенностей. Во-вторых, традиционно функции учета, контроля и планирования на предприятиях выполняют разные службы, зачастую слабо связанные между собой. Поэтому внедрение эффективной системы бюджетирования является достаточно сложным и длительным процессом, требующим детального изучения и, как правило, изменения структуры управления предприятием. В-третьих, неопределенность экономической среды требует формирования нескольких вариантов бюджета (оптимистического, пессимистического, ожидаемого), что повышает трудоемкость проводимых операций. Между тем, именно последнее обстоятельство на практике позволяет уже через три-четыре цикла бюджетирования значительно повысить качество составленных прогнозов.

Решение практических задач моделирования бюджетной системы предприятия может быть успешным в том случае, когда оно опирается на проработанный, отрегулированный понятийный и методологический аппарат. Присутствующий в современной теории финансового менеджмента разброс мнений относительно понятия бюджетирования обусловил отсутствие единых принципов и подходов к классификации бюджетов, наличие множества группировочных признаков и наименований одного и того же вида бюджета. Их анализ и обобщение позволяют в качестве основного (генерального) группировочного признака бюджетов определить выполняемые предприятием операции и совокупность их результатов, т.е. предмет бюджетирования. Именно он отвечает на вопрос, прогноз чего содержится в том или ином бюджете.

В основе бюджетирования лежит составление сводного (общего) бюджета, представленного скоординированным по всем подразделениям предприятия планом его работы в целом. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов и систему финансовых бюджетов. Состав этих блоков руководство предприятия определяет самостоятельно с учетом целевых ориентиров деятельности и решаемых на данном этапе задач. Так, операционные бюджеты в зависимости от вида деятельности могут быть производственными, коммерческими и управленческими. При этом в состав производственных бюджетов могут входить бюджеты производства, производственных запасов, прямых материальных затрат, прямых производственных затрат, общепроизводственных расходов, себестоимости продукции. В числе коммерческих бюджетов могут быть бюджеты продаж, коммерческих расходов, в том числе бюджеты маркетинговых мероприятий.

Состав операционных бюджетов и существующие между ними взаимосвязи будут существенно различаться в зависимости от того, для какого предприятия – производственного, торгового и т.д. – построена бюджетная модель.

Целевые финансовые результаты деятельности предприятия отражают его финансовые бюджеты, которые с учетом их назначения в процессе управления финансовыми ресурсами могут быть дифференцированы на основные и вспомогательные. Первые характеризуют финансовое положение предприятия в целом, контролируют его изменение, оценивают финансовые возможности и эффективность того или иного вида деятельности. К их числу могут быть отнесены бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджетный баланс предприятия. Вторые используются финансовыми службами предприятия для составления основных. Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов предприятия, определении системы условий и ограничений, которая для него установлена.

Формирование бюджетной модели предприятия основано на разработке и использовании большого видового разнообразия бюджетов. Кроме генерального признака «предмет бюджетирования» все их можно классифицировать по таким признакам, как период бюджетирования, субъекты бюджетирования, изменчивость среды.

Важное значение в процессе построения бюджетной модели имеет стадия жизненного цикла предприятия. Так, на стадии роста бизнеса или этапе освоения новых рынков особого внимания требует доходная часть бюджета. При реализации крупных инвестиционных проектов и одновременных целевых установках на достижение максимальных объемов продаж сводный бюджет предприятия целесообразно разделить на бюджеты по уже освоенным рынкам и бюджеты проектов. Предприятия, достигшие стадии зрелости, больше внимания должны уделять минимизации расходов, что вызывает необходимость большей детализации расходных статей и формирования отдельных бюджетов для каждого подразделения.

Непосредственное влияние на бюджетную модель предприятия оказывает его размер. Так, крупные компании в целях детализации планов могут составлять бюджеты по отдельным видам затрат, которые занимают значительный удельный вес в себестоимости продукции. Кроме того, свою бюджетную модель могут иметь отдельные структурные подразделения такой компании.

В процессе бюджетирования важно обеспечить взаимосвязь и соответствие бюджетов всех уровней сводному бюджету предприятия. В этой связи методика построения общего бюджета может предусматривать два направления – «снизу вверх» и «сверху вниз». В первом случае составление бюджетов исходит из имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов. Во втором – сначала планируются финансовые результаты, а затем определяется необходимая интенсивность использования имеющихся у предприятия ресурсов. При этом может оказаться, что достижение поставленных целей физически невозможно. Поэтому наиболее эффективным выглядит

комбинированный подход к построению сводного бюджета. На этапе его составления одновременно уточняются ценовая и кредитная политики предприятия, стратегия управления запасами, выявляются риски и оцениваются возможные последствия принимаемых решений.

Внедрение новых управленческих технологий, к числу которых относится бюджетирование, всегда требует от руководства предприятия четкого видения стратегических целей деятельности, обоснованной формулировки задач, стоящих перед менеджерским корпусом с учетом ее специфики, а также поэтапного подхода к внедрению. С учетом этого могут быть выделены основные этапы построения системы бюджетирования на предприятии: проведение управленческой и финансовой диагностики предприятия; разработка концепции системы бюджетирования; формирование модели бюджетирования; автоматизация процесса бюджетирования. Главными требованиями при организации и реализации каждого этапа являются овладение руководящим составом предприятия и конкретными исполнителями методикой бюджетирования, четкое распределение ролей в бюджетном процессе, определение ответственных за бюджетные показатели, а также наличие связи между бюджетированием и мотивацией работников.

В. Стрельченко, И. Особская, БРП (Рига)

СТРУКТУРА РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

В последние годы роль Интернета становится все более значительной. Среди аналитиков высказываются мнения о том, что компании, не учитывающие потенциал электронного бизнеса и электронной коммерции, могут утратить свои рыночные позиции под натиском более способных к адаптации в условиях новых реалий рынка. Тем не менее, сам термин электронной коммерции остается неопределенным, так же как ее рынок, а само явление электронной коммерции – малозученным. Многие связывают понятие электронной коммерции с Интернет-магазинами, некоторые – с Интернет-сайтами и порталами. Высказываются мнения о том, что маркетинг в Интернете мало отличается от маркетинга вне его. После бурной эйфории наступила фаза жестокого разочарования. Те, кто раньше пророчили стремительный взлет электронной коммерции, теперь пророчат ее крах. Есть основания полагать, что данные эмоциональные оценки лишены оснований, а сам рынок электронной коммерции требует дополнительного и всестороннего изучения.

Главным характерным признаком электронной коммерции обычно называют способ, которым осуществляется взаимодействие между субъектами, а именно, что передача информации происходит посредством Интернет-технологий.

Электронную коммерцию можно определить как взаимодействие между субъектами посредством Интернет технологий во всем их разнообразии.

Стоит отметить, что при таком подходе имеется ввиду не только наличие автоматизированного потока на базе Интернет-технологий, но и наличие информационного наполнения данного потока. Информационный поток