

**Кайдановская Татьяна**

старший преподаватель

Брестский государственный технический университет

г. Брест, Республика Беларусь

## **ГИБКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРИ САНАЦИИ БИЗНЕСА**

На протяжении жизненного цикла любой компании встречается ряд факторов, ограничивающих ее способность к выживанию и развитию. Возникающие симптомы кризиса вынуждают разрабатывать способы их профилактики. Типичными антикризисными задачами являются улучшение финансового состояния компании, санация, предупреждение банкротства либо своевременная ликвидация бизнеса.

Процедура санации может применяться как в рамках судебного разрешения дел о банкротстве, так и с целью предупреждения банкротства на досудебной стадии. Антикризисный менеджер должен иметь план, в котором будут предусмотрены меры по восстановлению платежеспособности компании и срок ее восстановления. Возникает необходимость определения оптимальной стратегии и тактики развития компании, как эффективного инструмента обеспечения ее жизнеспособности и финансовой устойчивости.

Система гибких бюджетов – инструмент, с помощью которого управляющий, судебные органы, кредиторы, инвесторы и другие пользователи могут оценить достоверность и обоснованность антикризисных мероприятий, а также проконтролировать процесс реализации плана санации.

В теории и практике бюджетирования считают гибкими бюджеты, которые обеспечивают возможность расчета изменения статей затрат для разных уровней выручки в диапазоне возможных значений. Однако при проявлении факторов нестабильности, помимо маркетинговых, появляются и другие ограничения, оказывающие влияние на изменение бюджетных показателей. Поэтому существенно меняется смысл, вкладываемый в понятие «гибкое бюджетирование». Гибкое бюджетирование особенно подходит к ситуациям нестабильности, кризиса и риска.

Процесс гибкого многопериодного бюджетирования можно отразить в форме дерева решений, охватывающего своими разветвлениями все последующие решения (альтернативные частные бюджеты), которые могут быть реализованы со всеми их последствиями. Эластичность состоит в том, что в начале бюджетного периода принимается определяющее решение по частным альтернативам, которые должны быть реализованы в первую очередь. Решения по более поздним периодам принимаются только условно, так что от периода к периоду в зависимости от складывающейся ситуации в очередной частный период можно выбрать один из возможных вариантов.

Гибкое бюджетирование – система, позволяющая осуществлять мониторинг

перспективных решений по эффективному распределению ограниченных ресурсов между различными направлениями деятельности компании, предполагающая адаптацию бюджетов в соответствии с изменяющимися условиями.

Возможность применения гибкого бюджетирования в условиях санации обоснована рядом объективных причин:

1. Ограниченность временного интервала, установленного судом или кредиторами для оздоровления бизнеса. Бюджетирование используется в качестве инструмента для разработки и реализации мер по восстановлению платежеспособности, конкурентных преимуществ компании на рынке.

2. Ограниченность ресурсов. Отсутствие или недостаточность оборотных средств не позволяет осуществлять закупки ресурсов в необходимом количестве. В гибких бюджетах ситуация моделируется с учетом указанных ограничений.

3. Ограничения по сбыту. В ряде случаев проблемы со сбытом продукции приводят бизнес к финансовому кризису и кризису неплатежеспособности. Выпуск неконкурентоспособной продукции лишь усугубляет ситуацию. Вариантные расчеты позволяют проанализировать ассортимент и структуру продукции в соответствии с портфелем заказов.

4. Сложности с привлечением кредитов и наличие просроченной кредиторской задолженности. Если в результате бюджетного моделирования не найдены возможности погашения долгов, то проведение санационных мероприятий нецелесообразно, должна быть применена процедура ликвидации.

5. Наличие социальных ограничений на сокращение количества рабочих мест. Иногда на антикризисного управляющего возлагаются дополнительные обязательства по сохранению рабочих мест, что должно найти свое отражение в системе бюджетных параметров.

6. Необходимость привлечения инвестиций. Успешность оздоровительных процедур во многом зависит от возможности привлечения инвестиционного капитала. На основании бюджетной программы можно рассчитать эффективную инвестиционную сумму. С другой стороны, инвестор не станет вкладывать финансовые средства, не имея уверенности в эффективности инвестиций и коммерческой привлекательности бизнеса, он должен представлять, как оно будет развиваться в перспективе. Бюджетная программа, включенная в план санации, дает инвесторам и кредиторам основание для осуществления капитальных вложений.

Применение разработанных положений по формированию системы гибкого бюджетирования позволит повысить эффективность и объективность управленческих решений при санации бизнеса. Гибкое бюджетирование позволит также связать интересы и цели собственников с оперативными планами и задачами бизнеса.

#### **Список использованных источников**

1. Санация предприятия в условиях кризиса [Текст] : монография / В. С. Кивачук, Т. В. Волчик, Н. В. Глушук, Т. М. Драган, О. В. Сенокосова,

Д. Г. Макарук, С. В. Потапов; под общ. ред. В. С. Кивачука. – Брест : БГТУ, 2005. – 520 с.



**Поліщук Ірина**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри

Вінницький торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

м. Вінниця

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку, актуальність дослідження потенціалу підприємства як важливої та методологічно продуктивної категорії економічної науки зумовлюється рядом причин. Так, в Україні, як і в усьому світі, коли посилюється роль споживачів, зростає ризик і невизначеність умов функціонування підприємств, збільшується ступінь залежності від ринку, а, отже – від маркетингового середовища. Посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту товарів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. По-друге, для того, щоб сьогодні успішно діяти на ринку, організаціям мало володіти матеріально-фінансовими ресурсами. На перший план виходять внутрішні можливості організації. Фірми обертають свої погляди не на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуюче середовище, а на самих себе, свої внутрішні можливості, які унікальні і властиві тільки даній фірмі, що і визначає наявність конкурентної переваги. В цьому процесі чільне місце належить маркетингу, який і має вирішувати питання оцінювання конкурентного потенціалу підприємства.

Проблема удосконалення управління потенціалом, забезпечення конкурентоздатності, ефективності його маркетингової розкривають у роботах науковці: Е. В. Попов, Л. В. Балабанова, А. Е. Воронкова, О. І. Гончар, Н. Г. Міценко, Г. Г. Савіна, Р. А. Фатхутдінов, А. В. Череп, М. В. Шарко та ін.

Разом із тим, ряд питань щодо визначення ролі та місця маркетингової складової в управлінні потенціалом сучасного підприємства залишаються невирішеними.

Узагальнюючи існуючі наукові підходи, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників до визначення понять “потенціал підприємства”, “конкурентний потенціал підприємства”, “маркетинговий потенціал” доведено, що він являє собою сукупність маркетингових, виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових та інших (зовнішніх і внутрішніх стосовно конкурентного середовища) можливостей підприємства, реалізація яких забезпечує