

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Винничек Любовь Борисовна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Организация сельскохозяйственного производства»,

Фудина Елена Васильевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Организация сельскохозяйственного производства»

ФГОУ ВПО «Пензенская государственная сельскохозяйственная академия»

440014, Г.Пенза, ул. Ботаническая, 30

Тел.8(841-2) 62-85-63, E – mail: l_vinnichек@mail.ru

Ключевые слова: организация, бюджетирование, система управления, бюджеты, их классификация

В статье изложен новый подход к стратегическому планированию и управлению организациями – бюджетирование. Рассмотрены виды и содержание бюджетов, их классификация и специфика в сельском хозяйстве.

Введение

Бюджетирование – метод управления деятельностью организации и ее подразделениями. Выполняет функции текущего (краткосрочного) планирования, контроля и оценки результатов деятельности организации, выбора критериев оценки работы менеджеров, средства мотивации, суммирования коллективных предложений, поддержания и усиления координации между подразделениями, проектирования коммуникационных обратных связей и учета меняющихся условий.

Преимущества бюджетирования заключаются в краткосрочном планировании ресурсов организации, поведения конкурентов и особенно текущего и проектируемого спроса продукции. По этим стратегическим аспектам формируются бюджеты всех уровней и разной периодичности.

Для постановки системы бюджетирования в организации и обеспечения ее эффективного функционирования необходимо провести ряд подготовительных мероприятий:

- разработку структуры генерального бюджета;
- проектирование финансовой структуры управления;
- закрепление ответственности за бюджетами и их статьями;

- разработку бюджетной политики (или раздела в учетной политике), включая методические и организационно-технические вопросы;

- разработку положений и регламентов бюджетирования;

- создание специализированной структуры и закрепление функций по составлению, согласованию, контролю бюджетных статей за должностными лицами.

Методика

Бюджетирование рассматривается как система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности организации по центрам ответственности и сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и фактические данные [2].

В общем виде бюджетирование в коммерческой организации имеет следующие основные цели:

- прогнозирование финансовых результатов хозяйственной деятельности, финансовой состоятельности отдельных видов деятельности и продуктов, установление целевых показателей эффективности деятельности и лимитов затрат ресурсов;

- определение наиболее предпочтительных для дальнейшего развития организации бизнес-проектов, а также решений об уровнях их финансирования из внутренних и внешних источников;

- анализ эффективности работы различных структурных подразделений, контроль за правильностью решений, принимаемых руководителями структурных единиц.

Бюджетирование осуществляется в отечественных организациях недостаточно эффективно. Как правило, оно организуется путем простого заимствования зарубежного опыта без учета особенностей российских условий хозяйствования и зачастую без достаточного понимания содержания и специфики этого процесса [3].

Роль бюджетирования для современных организаций можно охарактеризовать следующими основными моментами:

- обоснование приоритетных направлений предпринимательской деятельности; разработка базы исходных данных для финансового анализа и финансового менеджмента; ориентация системы планирования с натуральных и стоимостных показателей на финансовые; повышение финансовой

обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления;

- рост эффективности использования имеющихся в распоряжении организации и ее отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы;

- создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных видов предпринимательской деятельности, которые реализует организация;

- повышение обоснованности выделения финансовых и нефинансовых ресурсов по отдельным направлениям и видам деятельности;

- укрепление финансовой дисциплины и контроль за изменением ситуации в организации;

- проведение постоянного мониторинга эффективности отдельных направлений деятельности структурных подразделений организации;

- улучшение значений показателей, характеризующих финансовое состояние организации в целом и ее подразделений

Таблица 1

Этапы постановки системы бюджетирования в сельскохозяйственных организациях [2]

| Этап | Цель этапа |
|---|--|
| Формирование финансовой структуры | Разработать модель структуры, позволяющей установить ответственность и контролировать источники возникновения доходов и расходов |
| Создание структуры бюджетов | Определить общую схему формирования основного бюджета организации |
| Разработка методик и процедур управленческого учета | Установить учетно-финансовую политику организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и мониторинге выполнения бюджетов |
| Разработка регламента планирования | Определить процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения планов, а также текущей корректировки планов |
| Внедрение системы бюджетирования | Составить операционные и финансовые бюджеты на планируемый период, провести сценарный анализ и корректировку системы бюджетирования по результатам анализа |

[1].

В настоящее время отсутствуют стандартные методики постановки системы бюджетирования в сельскохозяйственной организации. Бюджет для любого хозяйствующего субъекта – это план на год в стоимостной форме, соответствующий его стратегическим целям. Данный план должен содержать определенные контрольные финансовые показатели деятельности, отраженные в утвержденных формах финансовой отчетности.

Стандартного решения, как вводить систему бюджетирования, не существует. Причинами этого являются как определяющее влияние на процесс постановки системы бюджетирования специфики сельскохозяйственной организации и ее организационной структуры, так и некоторые отличия применяемых методических подходов к построению системы. В общем случае можно выделить пять этапов постановки системы бюджетирования (Методику постановки бюджетирования в организации можно представить следующими этапами) (таблица 1).

Процесс управления в целом и бюджетирования в частности невозможен без учета бизнес-среды, в которой действует организация. Бизнес-среду организации формируют внешние и внутренние факторы, воздействующие на ее деятельность. Внешняя среда – это потребители, покупатели, клиенты, поставщики, подрядчики, партнеры по бизнесу, государство, социальное окружение. Внутреннюю среду образуют руководство, сотрудники и собственники. Бизнес-среда фактически определяет положение коммерческой организации на рынке, а следовательно, и ее финансовое благополучие. Поэтому без оценки хотя бы самых общих, основных ее характеристик, функционирование системы управления и планирования в организации невозможно [1].

Результаты

Самое ценное, что может дать система бюджетирования, – это координация всех сторон финансово-хозяйственной деятельности организации.

Финансовая структура является «ком-

бинацией» организационной структуры и ответственности за результаты деятельности организации. Каждому подразделению по критерию финансовой ответственности (получение дохода, осуществление расходов) присваивается статус соответствующего центра финансовой ответственности.

Структура центров ответственности зависит от структуры самой организации и в самом общем случае совпадает с ней. Формирование центров ответственности осуществляется на основе изучения и анализа организационных и технологических особенностей сельскохозяйственной организации.

Центры ответственности могут работать в двух направлениях:

1. «Сверху» – от максимального финансового результата к минимальному уровню вложений;
2. «Снизу» – от минимального уровня затрат, необходимых для достижения максимального результата.

Выделяют следующие центры финансовой ответственности:

- центр доходов, руководитель которого в рамках выделенного объекта отвечает за максимизацию дохода от продаж;
- центр затрат, руководитель которого отвечает за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета расходов;
- центр прибыли, руководитель которого нацелен на максимизацию прибыли и с этой целью может варьировать ценами реализации и затратами;
- центр инвестиций, руководитель которого оценивается по показателям рентабельности инвестиций [2].

К.В. Щиборщ дополнительно к этой классификации разделяет центры затрат на две группы: центр управленческих затрат и центр нормативных затрат:

- центр управленческих затрат – это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответственен за обеспечение наилучшего уровня услуг. Этот тип, как правило, наиболее приемлем для функциональных служб, где трудно поддаются измерению как затраты, так и ре-

зультаты.

● центр нормативных затрат – это подразделение, в котором руководитель ответственен за достижение нормативного уровня затрат по выпуску продукции, работ, услуг. Нормативы охватывают прямые затраты труда, сырья и материалов и переменные накладные расходы.

Выделение центров ответственности позволяет: разграничить ответственность и полномочия подразделений и руководителей; повысить оперативность управления на местах и снизить затраты времени руководителей высшего звена на оперативное руководство; использовать систему оценки эффективности деятельности, что позволяет обеспечить руководителей необходимой управленческой информацией; совершенствовать оплату труда персонала [4].

Основой бюджетной структуры являются три центральных бюджета, отражающие взаимосвязанные стороны деятельности организации:

1. Бюджет доходов и расходов, характеризующий организацию производства, показателем которой служит прибыль («Отчет о прибылях и убытках»);

2. Бюджет движения денежных средств, характеризующий организацию денежных потоков, критерием эффективности которой служит наличие средств на счетах и в кассе («Отчет о движении денежных средств»);

3. Прогнозный бюджет, с помощью которого возможно оперативное получение дополнительного финансирования при возникновении временных проблем или появлении новых проектов и расширении деятельности.

В рамках бюджетного

управления выполняются основные этапы процесса управления: планирование или принятие решений; контроль; анализ.

В основе бюджетирования лежит основной бюджет, который представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям основной план работы для организации в целом. Рассматривая структуру основного бюджета можно разделить его на операционный, финансовый и бюджет социально-экономического развития (рисунок 1).

В условиях рынка первым показателем, с которого необходимо начать любое планирование, является прогноз продаж. Поэтому и бюджетирование рекомендуется начинать с составления бюджета продаж, основанного на прогнозах сбыта, отражающего общую динамику оборота организации в предстоящий планируемый период. Если такой бюджет не сформирован, бюджетирование практически теряет смысл.

При реализации продукции сельского хозяйства возникает ряд проблем, которые могут влиять на продажу продукции: сезон-

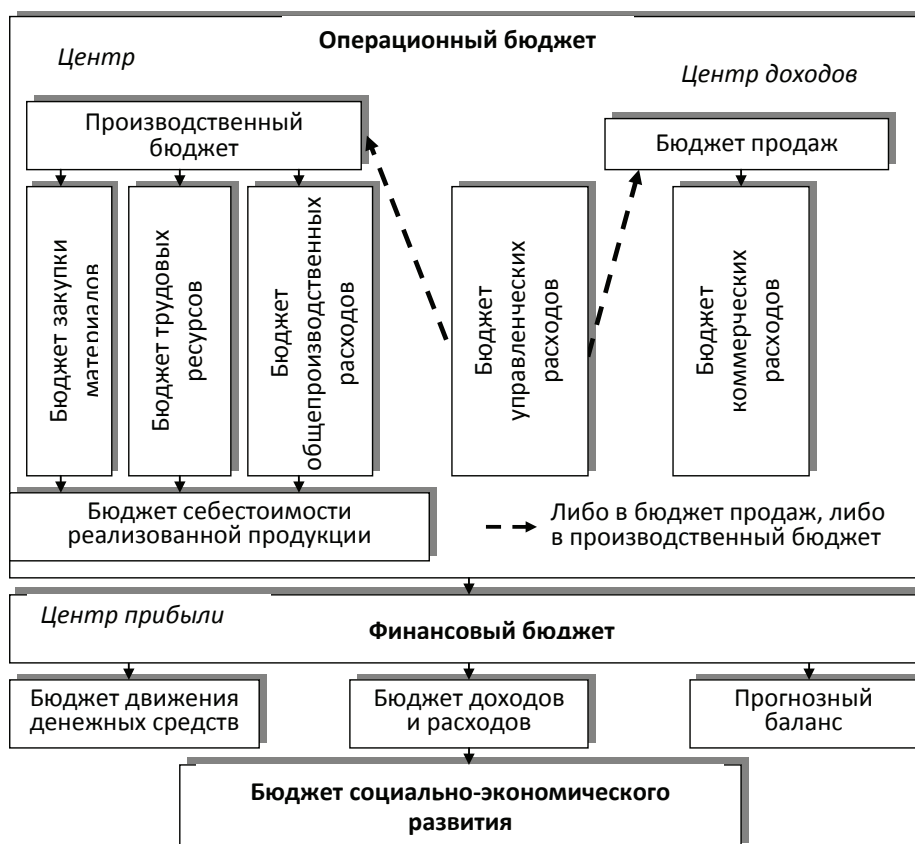


Рис. 1 – Схема разработки основного бюджета организации

ность производства, зависимость от природно-климатических условий, колебание цен, проблемы с рынками сбыта. Поэтому начинать планирование с формирования бюджета продаж нецелесообразно.

Соответственно планирование в системе управления бюджетами начинается с бюджета производства. Он составляется на основе частных бюджетов в зависимости от цели функционирования организации по статьям затрат: бюджеты сырья и материалов, оплаты труда и т.д.

Далее указанные бюджеты формируют бюджет себестоимости производства продукции. Рассмотренные бюджеты формируются в каждом из центров затрат. Составление бюджета продаж основано на бюджетах затрат и производства.

Для того чтобы система бюджетирования была действительно эффективной, должна быть система «план-фактного» анализа. И если плановые данные берутся из системы бюджетирования, то фактические данные обычно регистрируются в системе бухгалтерского учета. На этом этапе происходит контроль за исполнением бюджетов, который предполагает четкое оперативное реагирование на отклонение плановых показателей и ведет к эффективному управлению всей деятельностью организации.

Вывод

Система бюджетирования является комплексной, охватывающей основные

стороны деятельности организации (производство, сбыт, финансы) и координирующей их. Причем при принятии управленческих решений на всех уровнях акцент ставится на финансовой стороне, что дает возможность достичь таких целей, как оптимизация затрат, максимизация прибыли, сбалансированность привлекаемых финансовых ресурсов с осуществляемыми расходами и временная координация денежных потоков, а следовательно, в целом – улучшение финансового положения организации.

Библиографический список

1. Винничек, Л.Б. Интересы и их согласование в общественном воспроизводстве / Л.Б. Винничек, Е.В. Фудина // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008. – № 3. – С. 35–36.
2. Винничек, Л. Б. Развитие организационно-экономических отношений в агропромышленном производстве (теория, методология, практика) / Л.Б. Винничек. – Пенза: РИО ПГСХА, 2009. – 288 с.
3. Кундиус, В. Бюджетирование – современная организация системы управления агропромышленным предприятием / В. Кундиус, К. Гордеев // АПК: экономика, управление, 2006. – № 8. – С. 16–17.
4. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: «Дело и Сервис», 2001. – 310 с.

УДК 334

ТЕОРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ НАЧАЛА XX ВЕКА

Дозорова Татьяна Александровна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Статистика и организация предприятий АПК»
ФГОУ ВПО «Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия»
432063, г. Ульяновск, бульвар Новый Венец, 1 Тел.: 8 (8422) 559501
e-mail: t.dozorova@yandex.ru

Ключевые слова: потребительская кооперация, вертикальная кооперация, теория кооперации А.В.Чаянова; Н.Д.Кондратьев, М.И. Туган-Барановский, С.Л.Маслов о