

ИЗ ФОНДОВ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БИБЛИОТЕКИ

Шагрин, Сергей Николаевич

1. Бюджетирование в системе управления
сельскохозяйственным предприятием

1.1. Российская государственная библиотека

Шагрин, Сергей Николаевич

Бюджетирование в системе управления
сельскохозяйственным предприятием
[Электронный ресурс]: Дис. ... канд. экон.
наук : 08.00.05 .-М.: РГБ, 2005 (Из фондов
Российской Государственной Библиотеки)

Экономика -- Российская Федерация --
Сельское хозяйство -- Сельскохозяйственное
предприятие -- Финансы -- Планирование.
Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям и сферам деятельности в т. ч.:
теория управления экономическими системами;
макрэкономика; экономика, организация и
управление предприятиями, отраслями,
комплексами; управление инновациями;
региональная экономика; логистика; экономика
труда; экономика народонаселения и
демография; экономика природопользования;
землеустройство и др.)

Полный текст:

<http://diss.rsl.ru/diss/05/0216/050216033.pdf>

Текст воспроизводится по экземпляру,
находящемуся в фонде РГБ:

Шагрин, Сергей Николаевич

Бюджетирование в системе управления
сельскохозяйственным предприятием

Вологда 2004

Российская государственная библиотека, 2005
год (электронный текст).

61:04-8/3683

ВОЛОГОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ МОЛОЧНОХОЗЯЙСТВЕННАЯ
АКАДЕМИЯ им. Н.В. Верещагина

На правах рукописи

маг

Шадрин Сергей Николаевич

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Научный руководитель-
кандидат экономических наук
профессор П.И. Половцев

Вологда - 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы бюджетирования	7
1.1. Понятие бюджетирования и его место в системе управления	7
1.2. Преимущества и недостатки бюджетирования	22
1.3. Классификация бюджетов	30
1.4. Принципы бюджетного управления	40
2. Исследование современного состояния организации экономической работы на предприятиях АПК	49
2.1. Исследование финансово-хозяйственной деятельности и организации экономической работы на предприятиях АПК Вологодского района.....	49
2.2. Внутрихозяйственный расчет: принципы, этапы организации, причины несостоятельности системы, отличия от бюджетирования	60
2.3. Факторы, препятствующие применению бюджетирования в современных российских условиях	70
3. Методические аспекты постановки системы бюджетирования на предприятии овощеводства защищенного грунта	76
3.1. Этапы внедрения бюджетирования на предприятии	76
3.2. Разработка основного бюджета предприятия, организация бюджетного процесса	84
3.3. Разработка методики внедрения бюджетирования на примере СХПК Комбинат «Тепличный»	89
Заключение	123
Список использованной литературы	126
Приложения	138

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Проведение государством макроэкономических реформ создало новую среду функционирования предприятий - рынок. Это предопределяет внесение значительных изменений в организацию и методы управления, без которых невозможно существование и развитие предприятия в условиях рыночной экономики.

Основой социалистического управления предприятиями была централизация со схемой планирования сверху вниз. В условиях формирования рыночной экономики на смену принципу «центр все аккумулирует и распределяет» пришло ложное представление: рынок — антипод планированию, никаких регуляторов не надо. Однако пренебрежение одной из основных функций менеджмента — планированием приводит к внутренней неопределенности коммерческих организаций, что, в дополнении к множеству других факторов, обуславливает нестабильность внешней среды.

Повысить обоснованность принятия управленческих решений, в условиях ограниченности финансовых ресурсов, призван один из методов управления — бюджетирование. Бюджетирование позволяет обеспечить руководящий аппарат точной, полной и своевременной информацией о результатах планирования и контроля всех аспектов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Особо следует выделить бюджетирование как важнейшее связующее звено между стратегическим и оперативным управлением всеми хозяйственными операциями, поэтому бюджет служит важным инструментом руководства при разработке мероприятий по достижению целей предприятия. Бюджетирование способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, что позволяет значительно снизить их объем и потребность, себестоимость и повысить конкурентоспособность предприятия.

Теоретические вопросы организации процесса бюджетирования рассматриваются в работах западных экономистов, в частности К. Друри, Дж. К. Шима и Дж. Г. Сигела и др., что обуславливается широким применением

бюджетирования в практике управления западных фирм. Однако без адаптации к российским условиям, применение западных концепций путем простого их переложения невозможно, что объясняется спецификой национального подхода к управлению, а также системой учета и отчетности. Среди российских ученых, которые затрагивали тему бюджетирования в своих работах можно выделить: В.Н. Самочкина, Т.П. Карпову, К.В. Щиборща, М.И. Бухалкова, В.Е. Хруцкого, Теплову Т.В. и др. Кроме того, рекомендации по постановке бюджетирования, включая примерную систему бюджетов, содержатся в «Методических рекомендациях по разработке финансовой политики» (утв. Приказом Министерства экономики РФ N 118 от 01.10.97 г.). При этом совершенно очевидно, что предлагаемая методика заимствована из зарубежной практики и не вполне удовлетворяет реальной системе финансовых отношений, возникающих в современных условиях на российских предприятиях. В связи с этим в современных экономических условиях решение проблемы постановки бюджетирования в сельскохозяйственных коммерческих организациях является актуальным.

Можно выделить ряд вопросов, а также проблем, на которые имеются различные точки зрения: обобщение теоретических подходов к определению понятия бюджетирования, отличие бюджетирования от традиционно используемых в отечественных сельскохозяйственных организациях форм планирования и управления; наличие специфических особенностей при формировании бюджета предприятия в зависимости от направления деятельности.

Цель и задачи исследования. Целью научного исследования является обобщение теоретических положений применения бюджетирования, а также разработка практических рекомендаций по внедрению бюджетирования на предприятии овощеводства защищенного грунта. Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- изучение и обобщение теоретического материала, связанного с проблемами бюджетирования;

- выявление места бюджетирования в системе управления предприятием;
- рассмотрение принципов бюджетирования, обеспечивающих эффективность его функционирования;
- проведение исследования финансово-хозяйственной деятельности и организации экономической работы на сельскохозяйственных предприятиях и выявление взаимосвязи между ними;
- выявление достоинств и недостатков бюджетирования и традиционно используемых на отечественных сельхозпредприятиях форм планирования и управления;
- рассмотрение факторов, препятствующих применению бюджетирования в современных условиях;
- разработка и обоснование рекомендаций по составлению бюджетов, организации бюджетного учета и контроля на предприятии овощеводства защищенного грунта.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность предприятия в современных условиях российской рыночной экономики.

Предмет исследования – совокупность методических и практических основ бюджетирования в системе управления предприятием.

Методы исследования. Поставленные в исследовательской работе задачи решались с использованием монографического, расчетно-аналитического, статистических методов, а также специальных методов финансового анализа.

Научная новизна выполненного исследования заключается в том, что:

- уточнено содержание терминов «бюджет» и «бюджетирование»;
- бюджетирование выделено в качестве одного из экономических методов управления, которые в совокупности с современными организационными структурами и правовыми нормами характеризуют функционирование хозяйственного механизма в рыночных условиях;
- выявлена несостоятельность традиционного хозрасчетного метода управления, обоснована необходимость его замены бюджетированием;

- разработаны и апробированы методические рекомендации по внедрению бюджетирования на предприятии овощеводства защищенного грунта.

Практическая значимость результатов диссертации заключается в разработке методических рекомендаций по организации внедрения и использования бюджетирования на сельскохозяйственных коммерческих организациях в едином управленческом контуре, охватывающем планирование, учет, контроль, анализ и регулирование финансово-хозяйственной деятельности. Реализация предложений позволит предприятиям повысить эффективность управления.

Апробация полученных в ходе диссертационного исследования результатов проводится в СХПК Комбинат «Тепличный». Помимо этого основные положения диссертационного исследования докладывались и получили положительную оценку на научно-теоретической конференции «Россия в глобальном мире» г. Санкт-Петербург, научно-методической конференции «Научные и методические аспекты повышения качества подготовки экономистов» г. Вологда-Молочное, научно-практической конференции «Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций» г. Пенза, научно-методической конференции «Актуальные проблемы региональной экономики» г. Вологда-Молочное. По материалам диссертации были опубликованы пять статей, общим объемом 1 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа изложена на 153 страницах машинописного текста, включает 17 таблиц, 16 рисунков, 11 приложений. В списке литературы указано 148 источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

1.1. Понятие бюджетирования и его место в системе управления

Одним из важнейших инструментов управления предприятием в условиях рыночной экономики является бюджетирование. Процедура бюджетирования является нормой для любой компании в развитых странах мира, но является новой для российских предприятий постсоциалистической экономики.

Бюджетирование является важным этапом разработки системы регулярного экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, что позволяет значительно снизить их объем и потребность в них, а также повысить конкурентоспособность предприятия. Особо следует выделить бюджетирование как важнейшее связующее звено между стратегическим и оперативным управлением всеми хозяйственными операциями, направленное на координацию экономических процессов предприятия и, как следствие, на повышение его устойчивости в рыночной среде.

Лишь недавно со стороны практиков стал появляться широкий интерес к проблемам внедрения и функционирования системы бюджетирования применительно к коммерческим организациям, и поэтому в отечественной экономической литературе эта тема только начинает получать свое развитие. Причем среди отечественных специалистов иногда присутствует смешение понятий бюджетного управления с одной стороны, и планирования и контроля денежных потоков – с другой, в то время как последнее является всего лишь частью, хотя и важной, системы бюджетирования. В связи с этим, прежде всего, уточним понятие “бюджет” и “бюджетирование”.

Понятие “бюджет” происходит от французского слова “bougett”, что означает кожаную сумку. Когда палата общин в Англии в XVI-XVII вв. утверждала субсидию королю, то перед окончанием заседания министр

финансов (канцлер казначейства) у всех на виду открывал кожаный портфель и доставал из него документ, в котором были сформулированы соответствующие предложения. Это называлось открытием бюджета. Позже название портфеля было перенесено на сам документ. В 1870 году термин “бюджет” закрепился в обиходе как название документа, заключающего в себе утвержденный парламентом план доходов и расходов государства [8]. В настоящее время термин “бюджет” в широком смысле трактуется как “роспись доходов и расходов государства, учреждения, семьи или отдельного лица на определенный срок” [13]. В бюджетном кодексе [20] под бюджетом подразумевается форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления. Применительно к коммерческим организациям в экономической литературе данный термин определяют различным образом. Причем в публикациях отечественных авторов нередко приводятся ссылки на формулировки этого понятия из работ западных экономистов. Приведем несколько определений данного термина из различных отечественных и зарубежных источников с тем, чтобы иметь возможность дать краткую, но в то же время наиболее полную формулировку этого понятия, охватывающую все его основные аспекты.

Б. Колласс считает что “бюджет – это вся совокупность краткосрочных прогнозов предприятия (до одного года)” [58]. Действительно, процесс разработки бюджета относится к текущему планированию (прогнозированию). Однако вряд ли всякий краткосрочный прогноз можно назвать бюджетом. При этом из определения не ясен формат прогнозов, а также, какие стороны деятельности предприятия они охватывают и связаны ли эти прогнозы между собой.

Т.П. Карпова определяет бюджет как “количественное выражение плана, средство контроля за его выполнением и метод регулирования” [55]. Бюджет как инструмент управления отличает именно финансовое выражение планируемых и учитываемых показателей, хотя количественные показатели

часто являются основой для их расчета. Штучный выпуск продукции, затраты ресурсов в физических единицах и нормо-часовые затраты труда были свойственны системе планирования бывшего СССР. Переход страны к рыночной экономике обуславливает рассмотрение и использование новых подходов в методологии планирования, прежде всего бизнес-планирования, опирающегося на маркетинг и соответствующие финансовые оценки. Кроме того, вторая часть определения больше отражает смысл термина “бюджетирование”, а не собственно “бюджет”. Так само по себе составление и утверждение бюджета не означает автоматическое осуществление контроля его исполнения. То же самое можно сказать применительно к формулировке “бюджет – метод регулирования”. С одной стороны бюджет является своеобразным методом регулирования деятельности в том плане, что посредством него осуществляется согласование действий различных подразделений предприятия и координация разных направлений деятельности на этапе составления бюджета. Однако с другой стороны использование бюджета, уже после его разработки и утверждения требует применения и иных методов регулирования.

Ильин А.И. также смешивает понятия бюджет и бюджетирование: “в узком смысле бюджет рассматривается как средство сравнения фактических результатов с плановыми установками, в широком определении бюджет представляет собой финансовый план, в котором расходы балансируются с доходами” [50, 51]. Сравнение “фактических результатов с плановыми установками” представляет собой процедуры контроля и анализа, которые входят в систему бюджетирования, и не находят отражения при составлении бюджета. Однако в этом определении выделена балансирующая функция бюджета, которая также подмечена Хруцким В.Е – “бюджет – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам” [125]. Здесь также отмечено, что бюджетные показатели

описывают не только весь планируемый период, но и детализируют его с тем, чтобы руководство имело текущую информацию и могло оперативно регулировать деятельность фирмы.

Еще один важный аспект выделен Бухалковым М.И., согласно которому “бюджет представляет собой смету доходов и расходов всех хозяйственных подразделений и функциональных служб предприятий и организаций” [19]. Бюджет является планом деятельности не только для всей организации в целом. При наличии в составе организации нескольких подразделений, которые можно квалифицировать как центры затрат, доходов, прибыли и инвестиций, бюджеты составляются отдельно для каждого подразделения для того, чтобы закрепить персональную ответственность за их исполнение, и уже затем консолидируются в единый бюджет по организации в целом. В противном случае ситуация оценивается только на уровне организации в целом и непонятно, чем именно она вызвана.

По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) бюджет – это “количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели” [109]. В этом определении затронут аспект отражения в бюджете финансового обеспечения текущей деятельности предприятия.

Более конкретно об этом говорят Дука Б. и Бочаров В.В.: “бюджет представляет собой согласованный и сбалансированный краткосрочный план, объединяющий основную, финансовую и инвестиционную деятельность компании” [40, 41]. “Бюджет – оперативный финансовый план, составляемый, как правило, на один год и отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности” [14, 15]. В этих определениях затронут методологический подход к составлению бюджетов на основании разделения деятельности любого предприятия на функции: текущая

деятельность, финансы и инвестиции. Эти функции взаимосвязаны и изменения операций по одной деятельности влекут за собой изменения в другой. Например, инвестиции в производственные мощности могут потребовать привлечения средств на финансовом рынке, а в результате ввода мощностей в эксплуатацию изменятся объемы производства и затрат. Соответственно показатели бюджетов одного блока влияют на показатели другого.

Приведем еще ряд определений исследуемого понятия содержащих выше обозначенные неточности или рассматривающих отдельные аспекты бюджета:

“Бюджет (бюджетная форма) - это особый вид финансового плана, содержащий количественное выражение каждой из планируемых позиций в формате, обеспечивающем возможность оперативного контроля их выполнения (фактических значений) с заданным временным регламентом” [144].

“Бюджет [36, 107, 115] - это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных перед предприятием целей”.

Д.К.Шим и Ф.Г.Сигел дают такое определение: “Бюджет является формальным изложением планов руководства в отношении продаж, расходов, объемов и других финансовых действий на предстоящий период” [136, 143].

“Бюджет фирмы представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах; он как бы увязывает оперативный и финансовый планы, давая возможность предвидеть конечный результат деятельности, т.е. размеры и норму прибыли” [30].

По Самочкину В.Н. [31, 97] “бюджет основной инструмент гибкого управления предприятием, обеспечивающий точной, полной и своевременной информацией высшее руководство. Бюджет представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов. Его также можно определить как процесс принятия решений, с помощью которого

предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов”.

“Бюджет это [145]:

а. Детальный план предполагаемых доходов и расходов на рассматриваемый период.

б. Систематизированный план наращивания и расходования обычно ограниченного ресурса в течение заданного периода времени.

в. Общая сумма денег, ассигнованных или предполагаемых быть заработанными для достижения определенной цели”.

“Бюджет представляет собой прогнозируемое состояние основных финансовых отчетов на момент окончания рассматриваемого при планировании периода”[147].

“Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям)” [138].

Наиболее полно и емко характеризующее исследуемый объект, определение, на наш взгляд, дала Цыркунова Т.И. “Бюджет организации — это текущий финансовый план, скоординированный по всем функциям (продажи, производство, финансовые результаты и финансирование) и подразделениям (отделам), балансирующий доходы и расходы, поступления и выплаты денежных средств, прирост активов и капитала, официально утвержденный руководством на определенный период, исполнение которого официально вменяется в обязанности менеджеров всех уровней управления” [128]. После фразы “на определенный период”, на взгляд автора, следует добавить: “с

дроблением на подпериоды”, так как это выделяет оперативный характер бюджета, как документа служащего основой для принятия текущих решений.

По нашему мнению, на основе изученного материала можно дать такое определение. Бюджет предприятия - это система взаимосвязанных плановых документов - бюджетов (имеющих в основе показатели, выраженные в денежной форме), охватывающих последовательно снабжение, производство, сбыт и финансы, составленных на определенный период с выбранной временной детализацией, в разрезе видов деятельности, отражающих структуру бизнеса предприятия.

Бюджетированию в литературе также дается много определений, так Самочкин В.Н. [31] рассматривает бюджетирование как “систему согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса. С его помощью принимаются управленческие решения, связанные с будущими событиями, на основе систематической обработки данных”. Это весьма абстрактное определение, оно не отражает суть бюджетирования и процедуры с ним связанные, но затрагивает такой аспект этого понятия как управление фирмой через управление всеми ее подразделениями. Действительно внедрение бюджетирования требует существенной перестройки системы управления, в частности происходит определенная децентрализация управления, более широкое привлечение к процессу планирования менеджеров нижних уровней управления, а также рядовых сотрудников, может измениться система мотивации и материального стимулирования, усиливается внимание к финансовой стороне предпринимаемых управленческих действий. Об этом также говорят Б. Дука и другие: “Бюджетирование (бюджетное управление) - система управления компанией с применением бюджетов, закрепленных за функциональными подразделениями и центрами финансовой ответственности, где оценка их деятельности непосредственно и эффективно мотивирована от результатов выполнения данных бюджетов” [144]. “Бюджетирование - это официальное делегирование принятия финансовых решений. Без

бюджетирования подчиненные сами делегируют себе право принимать решения” [148]. “Бюджетирование – это процесс построения и исполнения бюджета компании на основе бюджетов отдельных подразделений” [40]. “Бюджетное управление – оперативная система управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов” [146].

Теплова Т.В. [105] под бюджетированием подразумевает “процесс расчета и обобщения финансовых показателей, детализирующих финансовые планы корпораций в денежном и натуральном выражении на конкретный период времени. Бюджетирование является составной частью процесса планирования: как только составляется финансовый план на будущее, он подкрепляется расчетами и составлением бюджета”. Савчук В.П. считает что “бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов” [95, 96]. “Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования” [14]. Здесь определения даются через основу системы бюджетирования, ее первичный этап - процесс формализованного (особым образом организованного, подкрепленного определенными управленческими процедурами) планирования, в рамках которого осуществляется разработка бюджета. Необходимость организации учета, текущего контроля исполнения бюджета, анализа причин отклонений и регулирования деятельности с целью достижения бюджетных показателей в определениях не затрагивается.

Реализацию этих управленческих функций отметила Мезенцева Т.М.: “Бюджетирование – это комплексный процесс, включающий:

- бюджет как финансовый план по выбранным позициям;
- финансовую и управленческую отчетность как результат выполнения бюджета;
- последовательную цепочку управленческих действий, направленных

на интеграцию различных управленческих подсистем в единый контур бюджетного управления [71]”.

Бюджетирование, с точки зрения Цыркуновой Т.И., можно определить как специфический подход к организации управления хозяйственно-финансовой деятельностью субъектов хозяйствования, основанный на разработке бюджетов в разрезе центров ответственности, организации контроля их исполнения, анализа отклонений от бюджетных показателей и регулирования на этой основе деятельности с целью достижения намеченных результатов [128]. Это определение можно уточнить, добавив после “регулирования на этой основе деятельности” - “или корректировки планов”, так как отклонения факта от плана могут возникать не только в результате недочетов в организации и управлении, но и в результате изменений во внешней и внутренней среде предприятия.

По мнению Величко Е.А. бюджетирование - это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана. Оно охватывает все стороны деятельности предприятия, включая и решение организационных вопросов. Бюджетирование - это конкретная организационная технология текущего и оперативного финансового планирования, учета и контроля за движением денежных средств и финансовых результатов, обеспечивающая не только достижение оперативных и тактических целей, но и оперативное поддержание финансовой устойчивости предприятия в краткосрочном периоде, то есть его текущей платежеспособности [22].

С точки зрения автора, бюджетирование – это метод управления предприятием, включающий в себя последовательность действий по составлению бюджетов центров ответственности и всего предприятия в целом, контролю исполнения этих бюджетов, выявлению причин отклонений фактических результатов деятельности от бюджетных и принятия на этой основе обоснованных управленческих решений.

В зарубежной практике бюджетирование используется для планирования и контроля, как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления.

Обычно бюджеты разрабатываются в рамках текущего планирования с горизонтом один год и разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы или 13 четырехнедельных периодов. В случаях существенных изменений [109, 134] (например, выхода на рынок с новым продуктом, внедрения новых технологий и оборудования) некоторые компании используют бюджеты и в среднесрочном планировании (на срок до пяти и более лет).

Первой процедурой технологии бюджетирования является всестороннее планирование деятельности предприятия, которое есть важная часть текущего планирования. Многие авторы [2, 68, 80] определяют бюджетное планирование на место краткосрочного, текущего. Например, Герчикова И.Н. считает: “в зависимости от содержания, целей и задач, а также от длительности планового периода можно выделить следующие формы планирования:

- перспективное планирование (прогнозирование),
- среднесрочное планирование
- оперативное (текущее, бюджетное) планирование” [30].

Аналогичным звеном является бюджетное планирование на теоретической схеме планирования на предприятии Б. Коласса на рис. 1.

На схеме можно выделить три разных уровня планирования: долгосрочное или стратегическое, среднесрочное или оперативное, и краткосрочное или бюджетное. Однако в такой классификации имеются два ограничения: 1) отнести период к той или иной срочности в различных отраслях народного хозяйства весьма трудно, например, долгосрочный период судостроительной верфи не равнозначен долгосрочному периоду птицефабрики; 2) в некоторых случаях проблемы краткосрочного периода могут приобрести стратегическое значение. Так, например, внезапные трудности с текущими платежами часто приобретают фундаментальную значимость, так как могут неожиданно поставить вопрос о выживании предприятия.



Рис. 1. Планирование и контроль на предприятии

Стратегическое планирование – следствие развития прогнозирования, направленного на формирование отношений с окружающей средой в долгосрочном периоде [24, 102, 113]. Это относительно недавняя проблема. Начало стратегическому планированию положили несколько крупных преимущественно мультинациональных компаний в 60-е годы. Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Среднесрочное планирование чаще всего охватывает пятилетний срок как наиболее соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В оперативном плане формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие,

степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика (состав и структура кадров, их подготовка и использование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений в международном масштабе, в частности программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, заграничному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Текущие планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению – центру ответственности, а затем

консолидируются в единый бюджет. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта (главным образом обеспеченности заказами и распределения ресурсов), что необходимо для достижения намеченных планом финансовых показателей (например, таких, как объем продаж, чистая прибыль и норма прибыли на инвестированный капитал). При его составлении, прежде всего, учитываются показатели, разработанные в стратегических или оперативных планах. Через бюджет осуществляется взаимосвязка между перспективным, оперативным и текущим видами планирования.

Интересен опыт планирования США - там, например, принято четко разделять три понятия: планирование, программирование и бюджетирование [26, 125]. План – система целей и стратегий по их достижению. Программа – комплекс мероприятий по реализации стратегий. Бюджет – это и финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий, это и плановые финансовые сметы и графики расходов, прогнозируемые финансовые результаты исполнения программ и затраты, необходимые для этого. Основой работы по тактическому планированию в США является составление бюджетов компании [51]. Наиболее широко распространена пятилетняя финансовая программа, которая дробится на годовые тактические планы. Годовой план – скользящий. По истечении каждого квартала к нему добавляются новые три месяца, и вся работа предприятия снова планируется на год вперед. Перспективные и текущие тактические планы тесно увязываются. Текущие планы представляют собой детализацию перспективных планов. Стратегический план при этом охватывает период времени в 10 лет.

Работа по тактическому планированию, как правило, состоит из четырех звеньев: прогнозирования сбыта; планирования производства; планирования будущих потребностей в сырье, материалах, оборудовании и рабочей силе; планирования инвестиций и прибыли.

Текущие планы предусматривают наиболее полное и рациональное использование финансовых, производственных и людских ресурсов компании на ближайший период. Перспективным же планом предусматриваются

будущие изменения производства, увязанные с будущим спросом на продукцию фирмы и материально-техническим обеспечением. Перспективные планы компании строятся на основе всестороннего учета прогнозов сбыта.

Наиболее важным элементом работы по тактическому планированию является оптимизация планов, которая ведется в основном по трем направлениям: выявление наилучшего варианта капиталовложений и капитального строительства; определение наилучшей структуры станочного парка, при которой достигается наибольшая эффективность производства; нахождение оптимального варианта ассортимента и объема каждого вида закупаемого сырья и материалов.

Какое же место занимает само бюджетирование в системе управления предприятием? На сегодняшний момент времени не существует общепринятого мнения по этому вопросу. Часть авторов [18, 39, 52, 55, 57, 86, 142] относит его к элементам управленческого учета или, как Матвейчев П.Н. выделяет его как один из инструментов управленческого учета [70] на рис. 2.



Рис. 2. Инструменты управленческого учета.

Часть ученых относят это понятие к концепции контроллинга [71, 44, 110, 60]. Например, Д.Хан считает, что «система контроллинга должна включать: планирование, бюджетирование, учет, отчетность, анализ отклонений» [67]. По нашему мнению бюджетирование – это один из экономических методов

управления. Вообще методы управления являются совокупностью способов, приемов, с помощью которых осуществляется воздействие управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей и выполняются разнообразные функции управления организацией [33, 83, 104, 72, 66, 108, 35]. Экономические методы представляют собой набор приемов и способов воздействия на объект управления с помощью соизмерения затрат и результатов. Схематично, место бюджетирования в системе методов управления показано на рисунке 3.



Рис. 3. Место бюджетирования в системе управления

Традиционно, к экономическим методам управления относятся зарплата и премирование, хозрасчет, ценообразование, финансирование. По мнению автора, бюджетирование также может быть отнесено к экономическим методам управления, так как оно позволяет на основе сопоставления бюджетных и фактических величин доходов и расходов, притоков и оттоков денежных средств, капитала и активов выделенных на предприятии центров ответственности оказывать на них руководящее воздействие. Этот метод направлен на обеспечение прибыльности деятельности, изменение структуры

капитальных вложений, обеспечение финансирования и кредитования, повышение эффективности распределения и использования имеющихся в распоряжении предприятия и его подразделений ресурсов, обоснование финансовых операций. Бюджетирование как метод управления реализует основные управленческие функции: планирование, учет, контроль, анализ, координация, мотивация. Подробнее о том как они осуществляются будет рассказано ниже.

1.2. Преимущества и недостатки бюджетирования

Разработка и внедрение системы бюджетирования в конкретной организации требует высокого профессионального уровня управленческих работников и бухгалтеров-аналитиков, соответствующих знаний и программного обеспечения. Требуются также определенные финансовые затраты на этой стадии. В то же время любые средства на улучшение информационной системы и контроля в организации должны быть затрачены лишь в том случае, если они принесут дополнительный положительный эффект. Данное обстоятельство определяет важность установления преимуществ, которые может обеспечить бюджетирование отечественным организациям в отличие от традиционной системы управления и информационного обеспечения.

Результаты внедрения бюджетирования непосредственно связаны с функциями бюджета. Большинство авторов сходятся в их определении [109, 116]. Так, К. Друри выделяет следующие общие для всех субъектов хозяйствования функции:

- «1) помощь планированию ежегодных операций;
- 2) координация деятельности различных подразделений предприятия и обеспечение гармоничности их функционирования;
- 3) доведение планов до руководителей различных центров

ответственности;

4) стимулирование (мотивация) деятельности руководства по достижению целей организации;

5) управление производством;

6) оценка эффективности работы руководителей» [39].

По мнению автора, формулировка третьей функции достаточно узка, целесообразнее представить ее как улучшение коммуникации в целом, в том числе и между менеджерами различных и одинакового уровней управления, между бухгалтерским и управленческим персоналом и пр. Пятую функцию, по нашему мнению, также следует расширить, поскольку бюджеты применяются не только в производственных подразделениях и не только в промышленных предприятиях.

Шеремет А.Д. [109] при выделении функций бюджета исключает из них функции связи (доведения планов до руководителей центров ответственности) и помощи в управлении, с чем, на наш взгляд, нельзя согласиться, так как они весьма важны. В то же время добавляется функция контроля текущей деятельности и обеспечения плановой дисциплины, что частично позволяет компенсировать исключение такой функции составления бюджета, как помощь в управлении. Кроме того, приводится еще одна функция, на наш взгляд играющая второстепенную роль, - средство обучения менеджеров.

Итак, раскроем содержание основных функций бюджетирования, с тем, чтобы нагляднее представить преимущества применения этого механизма управления на отечественных предприятиях:

1. Планирование. Стратегические планы, устанавливаемые руководством предприятия, конкретизируются в виде общих целей и подробных задач, которые, в свою очередь, находят отражение в виде финансовых показателей в годовом бюджете. Планирование помогает заранее учесть возможные изменения в текущей деятельности фирмы, чтобы заблаговременно подготовиться к принятию обоснованных решений, а не реагировать *post-factum* на обстановку. То есть бюджет позволяет управлять ситуацией, а не

“залатывать дыры в авральном режиме”.

2. Координация. Каждое подразделение (центр ответственности) зависит от работы других подразделений и влияет на нее. В процессе разработки бюджета отдельные виды деятельности координируются таким образом, что все подразделения организации работают согласованно, стремясь достичь целей организации в целом. Очень часто интересы одного менеджера могут противоречить интересам других руководителей. Например, отдел маркетинга может провести масштабную рекламную акцию и, расширившийся спрос не сможет быть удовлетворен производственным отделом, по причине ограниченности производственной мощности. Или, например, начальник отдела снабжения может разместить крупные заказы, с тем, чтобы получить большую скидку, начальник производственного отдела хочет избежать больших уровней запасов, а финансовый директор будет заинтересован во влиянии решения на движение денежных средств предприятия. Одной из целей составления бюджета является урегулирование этих противоречий в пользу фирмы в целом, а не какого-то ее подразделения. Таким образом, составление бюджета вынуждает руководителей изучать взаимоотношения своего подразделения с другими и в процессе изучения предусматривать и разрешать конфликты.

3. Мотивация. Процесс составления бюджета может быть мощным средством для стимулирования руководителей к достижению целей своих центров ответственности, и, следовательно, целей всей организации. Заинтересованность в выполнении намеченных показателей бюджета может быть больше, если менеджеры принимают активное участие в разработке бюджета своего подразделения. Кроме того, бюджетирование предполагает делегирование полномочий центрам ответственности, большую свободу в принятии решений для достижения плановых целей, что усиливает мотивацию управленцев среднего и нижнего звена.

4. Контроль. Разработанные бюджеты рассматриваются как ориентиры, с которыми сравниваются реальные результаты. Отслеживание различий в

фактических и бюджетных данных позволяет своевременно принять меры или провести корректировки бюджета и изменить тактические задачи всех подразделений. В отсутствии бюджета при сравнении показателей текущего года с предыдущими можно прийти к ошибочным выводам. Показатели прошлых лет могут содержать результаты неэффективной работы организации, нерационального расходования ресурсов, ошибок в управлении, следовательно, при отсутствии динамики показателей можно говорить о закреплении, появившихся в прошлом, негативных тенденций, улучшение же этих показателей означает, что предприятие стало работать лучше, но свои возможности оно не исчерпало. Кроме того, при использовании в качестве базы сравнения ретроспективной информации не учитываются изменившиеся условия, среда, которых не существовало в прошлом, значит, само сравнение становится некорректным.

5. Оценка. Сравнение фактических и бюджетных данных создает объективную основу для оценки результатов деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений. В некоторых организациях премии менеджеров зависят от фактического выполнения бюджетных заданий и их размер устанавливается как процент от положительного отклонения.

Также бюджет служит полезным средством информирования руководителей о том, насколько хорошо они выполняют свои обязанности по реализации задач, которые раньше они помогали ставить.

6. Коммуникация. Организация будет работать эффективнее только при четко налаженной системе обмена информацией. При помощи бюджета дирекция информирует руководителей более низких уровней о своих намерениях, целях, задачах, политике с тем, чтобы все сотрудники имели возможность понять эти намерения и могли четко представлять свою роль в работе предприятия и координировать свою деятельность для исполнения бюджета. Затем, после принятия бюджета, происходит контроль за его исполнением, отклонения от бюджетных установок обсуждаются во всех подразделениях и на этой основе осуществляется корректировка деятельности.

Таким образом, бюджетирование помогает улучшению коммуникации в целом на предприятии, а также на всех уровнях управления.

Кроме преимуществ, проявляющихся при реализации бюджетированием своих функций, разные авторы выделяют также ряд эффектов от внедрения системы бюджетного управления. Так, специалисты Минэкономики и И.Т. Балабанов отмечают четыре основных преимущества системы бюджетирования [8, 76]:

- ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений предприятия дает более точные показатели размеров и структуры затрат, чем действующая в настоящее время система бухгалтерского учета, а также финансовой отчетности, и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);

- в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям предоставляется большая самостоятельность в расходовании средств, полученных от экономии по бюджету оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

- минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволяет сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников финансовой службы;

- бюджетное планирование позволяет осуществить экономию финансовых ресурсов (денежных средств) хозяйствующего субъекта.

Второе положение может быть допустимо лишь для центров финансовой ответственности, отвечающими перед руководством лишь за конечные результаты своей деятельности и имеющими большую свободу принятия оперативных управленческих решений.

Н.Г. Данилочкина отмечает следующие достоинства системы бюджетирования [61]:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой

коллектива;

- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- позволяет сотрудникам-новичкам понять «направление движения» предприятия, что способствует их адаптации в новом коллективе;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

По нашему мнению можно отметить еще ряд позитивных моментов функционирования системы бюджетирования:

1. Улучшение финансового состояния, платежеспособности и кредитоспособности предприятия.
2. Повышение эффективности распределения и использования имеющихся в распоряжении предприятия и его отдельных структурных подразделений ресурсов, активов, а также рост ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы.
3. Установление рациональных финансовых отношений с бюджетом банками и контрагентами, обеспечивающих снижение риска невыполнения финансовых обязательств.
4. Обеспечение своевременности выплаты налогов.
5. Более точное определение направлений инвестиционной политики (рационального и эффективного вложения капитала).
6. Обеспечение роста рыночной стоимости компании (рост капитализации).
7. Укрепление финансовой дисциплины (минимизация финансовых затрат, повышение финансовой обоснованности принимаемых

управленческих решений на всех уровнях управления).

8. Превращение компании в «финансово прозрачную», понятную в финансовом отношении для тех, кто вложил в данный бизнес свои деньги.

Однако у системы бюджетного управления существуют свои недостатки.

Э. Джонс отмечает [38] два основных «мифа», окружающих метод бюджетирования.

Согласно первому мифу, контроль за исполнением сметы экономит деньги. Следует отметить, что минимизация используемых ресурсов во многом зависит от эффективности всей системы контроллинга на предприятии. Если составление и исполнение смет не налажено как следует, то может случиться прямо противоположное: этот метод не даст никакой экономии, но даже побудит работников тратить деньги в таких направлениях, о которых при отсутствии бюджетного контроля никто бы не помыслил. Фактически контроль за исполнением бюджета (сметы), может подтолкнуть управленцев к тому, чтобы закладывать в планы больше расходов, чем реально требуется, и меньше доходов, чем фактически можно получить, из-за желания избежать обвинений в неспособности добиваться намеченных целей. При этом одной из реальных проблем бюджетного контроля может стать слишком сильный упор на строгие санкции, которые грозят менеджерам, если им не удастся выполнить поставленные задачи. В результате, сотрудники предприятия начинают излишне перестраховываться, составляя сравнительно легкие сметы, а затем строго контролируют их исполнение. В этой связи необходимо адекватно и объективно оценивать каждую статью доходов и расходов в бюджете, а система контроля не должна строиться на слишком жестких дисциплинарных мерах.

Вторая проблема бюджетного планирования и контроля состоит в том, что он должен сплачивать, а не разъединять людей. Менеджеры должны понимать, что прибыль, как и поток денежных средств, получает все предприятие в целом, и для того, чтобы добиться этого, необходимы усилия всего коллектива, а также достаточные и своевременные инвестиции.

Дополнительно можно выделить следующие недостатки бюджетирования:

- различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);

- сложность системы бюджетирования, а часто и дороговизна;

- если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок;

- бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, а следовательно, снижает эффективность работы;

- противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно, стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Кроме того, в процессе бюджетирования предприятия могут подстерегать «подводные камни»:

- политические интриги, которые могут повлиять на распределение ресурсов;

- конфликты между менеджерами подразделений и бюджетным отделом;

- завышение потребностей в ресурсах;

- распространение ложной информации о бюджетах по неформальным каналам.

Однако перечисленные недостатки могут устраняться отлаженным механизмом функционирования бюджетирования. Работникам, которым предстоит участвовать в процедуре бюджетирования, необходимо объяснить ее назначение и их роль, а также обучить технологии финансового планирования. Работа по утверждению, исполнению и контролю бюджетов должна проводиться согласованно и мотивировано всеми участвующими специалистами. Для проверки обоснованности бюджетов подразделений на предприятии должна быть разработана система нормативов расхода сырья и материалов. Что касается дороговизны системы бюджетирования, то все определяется масштабом предприятия и его потребностями – в небольшой фирме реализацией бюджетирования может заниматься и один человек, используя электронный табличный процессор, в средней – несколько работников экономической службы, применяя недорогое отечественное программное обеспечение. Суммарный эффект от внедрения бюджетирования позитивно скажется на финансовом состоянии предприятия и несомненно поможет преодолеть возможные препятствия и недостатки.

1.3. Классификация бюджетов

В финансовом менеджменте, по направлению движения денежных средств, выделяются оперативная (операционная или текущая), финансовая и инвестиционная (капитальная) деятельность. Соответствующим образом группируются бюджеты:

- Операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых затрат труда, бюджет управленческих расходов и др.);
- Финансовые бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс).

Дополнительно к этим группам Величко Е.А. [22] выделяет еще две

группы:

- Вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных (первоначальных затрат), кредитный план и др.);
- Дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ).

Эти бюджеты нужны для составления основного бюджета (мастер-бюджета). В этой классификации среди экономистов существуют некоторые разночтения. Часть авторов [8, 71, 105,...] относит бюджет доходов и расходов к операционным бюджетам, а бюджет инвестиций к финансовым бюджетам. Но все-таки основных бюджетов, посредством которых происходит управление финансами предприятия, - три: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу. Остальные бюджеты по отношению к ним занимают вспомогательную и дополнительную роль и необязательны к составлению. Поэтому основные три бюджета, по нашему мнению, следует группировать как финансовые.

В схематичном виде элементы общего бюджета представлены автором на рис.4. При этом мастер-бюджет может быть разработан как для предприятия или фирмы в целом, так и для отдельного бизнеса, выделяемого, например, в центр финансовой ответственности.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п. [147].

К двум основным, «идеологически» отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз».

Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные «снизу» показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснован-

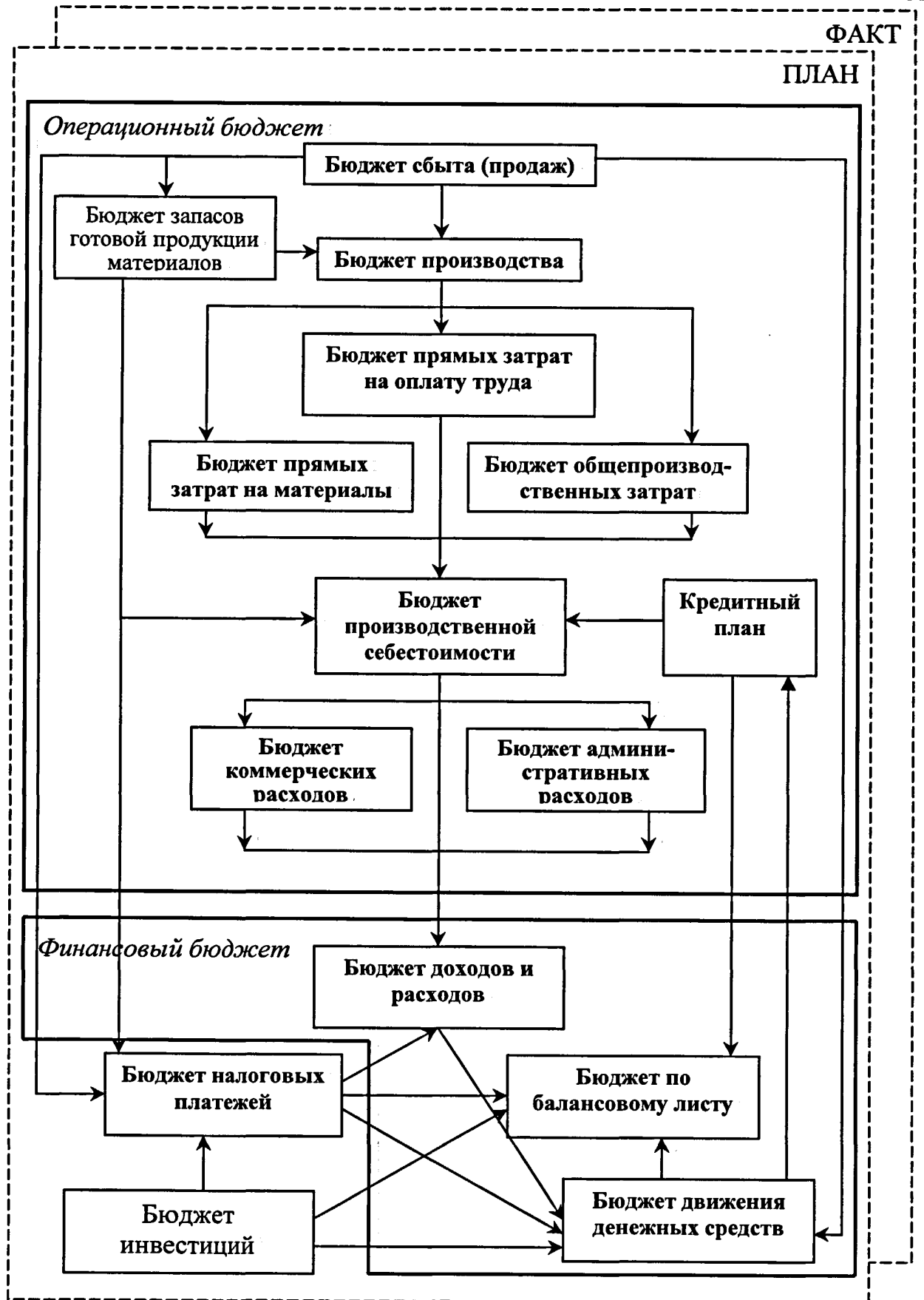


Рис. 4. Схема формирования бюджета предприятия

ности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.

Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование «сверху вниз» обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом бюджетирование «сверху вниз» является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты содержащие в себе черты обоих вариантов. Вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

Есть еще несколько вариантов классификации бюджетов:

1. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным - на период не более 1 года.

Естественно, сейчас в России достоверность трех-, пяти- и уж тем более - десятилетних бюджетов, будет, мягко говоря, невысокой.

По различным мнениям, «горизонт прогнозирования» на данный момент в России составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами полугодовые и менее, а долгосрочными - от года до двух, трех лет.

Обычно период бюджетирования составляет один год. Годовой бюджет разбивают по кварталам, причем первый квартал по месяцам. Можно разбить бюджет и на менее продолжительные временные отрезки. В течение года бюджеты корректируются.

Таким образом, по периодам составления бюджеты можно

классифицировать следующим образом:

- годовые бюджеты;
- квартальные бюджеты;
- месячные бюджеты;
- декадные бюджеты;
- недельные бюджеты.

На практике широкое распространение получили непрерывные или скользящие бюджеты, сущность которых заключается в том, что по мере того, как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый, таким образом, бюджет, составленный на достаточно длительный период времени (на год), корректируется в процессе выполнения (например, ежемесячно). Это позволяет более точно учитывать изменение условий работы предприятия.

Этим обеспечивается постоянное двенадцатимесячное планирование. Достоинством непрерывного планирования является то, что оно не позволяет менеджерам откладывать планы и обеспечивает годовое прогнозирование. Выбор периода бюджетирования зависит от бюджетных данных и потребностей организации.

Также этим достигается объединение долгосрочного и краткосрочного бюджетирования в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы «прокатывается» вперед еще на один период.

Причем краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

2. Постатейные бюджеты. Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью.

В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях, однако нередко применяется и в

коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена.

В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

3. Бюджеты с временным периодом. Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период.

Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции.

К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

4. Гибкие и статичные бюджеты. В наиболее часто используемом в России статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж.

Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

Данилочкина Н.Г. предлагает более подробную классификацию этих бюджетов с точки зрения подходов к их разработке, которая представлена на рисунке 5 [61].

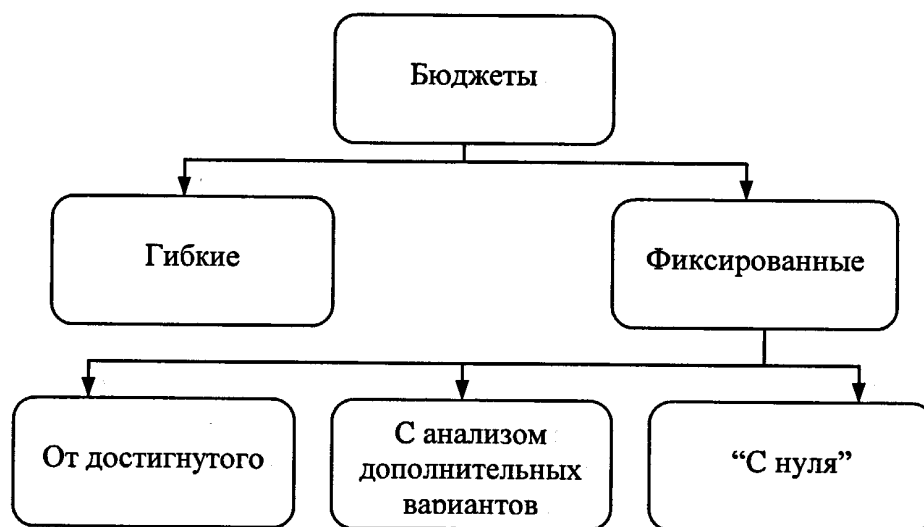


Рис. 5. Классификация бюджетов по подходам к разработке

Гибкий бюджет показывает размеры затрат и результаты при различном объеме деятельности соответствующего центра ответственности. В зависимости от объема деятельности переменные и смешанные затраты меняются, а постоянные остаются неизменными. Поэтому в гибком бюджете указывается ставка переменных затрат на единицу продукции и прирост смешанных затрат на единицу прироста объема продукции. Эта ставка есть норма, умноженная на цену. Постоянные затраты исчисляются отдельно. С помощью формулы, связывающей затраты и объем производства, можно разрабатывать сметы и планы для различных уровней деловой активности. Гибкий бюджет наилучшим образом подходит для центров полностью регулируемых затрат, а также для центров выручки, так как она показывает, каким образом руководитель, меняя объем выпуска или реализации, может воздействовать на затраты или выручку. По принципу гибкого бюджета планируют выручку, затраты на основные материалы, сдельную зарплату и т.п.

Данные фиксированного бюджета не меняются в зависимости от изменения уровня деловой активности, поэтому его используют для планирования частично регулируемых затрат, которые не зависят непосредственно от объема выпуска. Фиксированные бюджеты используют прежде всего для центров час-

точно регулируемых затрат, а также для других видов центров ответственности. Примером фиксированных бюджетов может служить план затрат на НИОКР, на рекламу и другие.

Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов:

- Бюджеты «от достигнутого» («приростные» бюджеты) составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (т.е. вносятся лишь коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом). Например, общехозяйственные бюджеты обычно планируют именно таким образом.

- Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10 и т.д. процентов. Этот подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля».

- Бюджеты «с нуля» («с нулевым уровнем») разрабатывают исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые. Это избавляет от груза прошлых ошибок.

Преимственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования «застойных участков», тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены и оптимизированы. Но и у бюджета с нулевым уровнем есть свои недостатки - это сложность и трудоемкость разработки, а часто и дороговизна, трудность измерения эффективности такого подхода к бюджетированию (особенно в случае нематериальных выгод).

5. При выделении на предприятии центров ответственности, каждый такой центр формирует собственный бюджет, таким образом, бюджеты можно также классифицировать по центрам ответственности.

бюджет подразделения 1;

бюджет подразделения 2 и т.д. по центрам ответственности; сводный (генеральный, общий) бюджет, составленный на основе консолидации бюджетов подразделений.

Если же на предприятии не выделяются центры учета или ответственности, то итоговый бюджет будет составляться на основе объединения операционных бюджетов и он будет являться не сводным а мастер-бюджетом.

6. В зависимости от вариантов развития ситуации на рынке и производстве на предприятии разрабатывается несколько вариантов бюджетов. Каждый такой вариант следует оценивать с точки зрения «а что если?».

Так, появление более качественной продукции у конкурентов приведет к падению объемов продаж, а значит и объема выручки. К такому же результату приведет появление у конкурентов новых технологий, обеспечивающие уменьшение затрат на производство продукции, падение спроса со стороны потребителей (по различным причинам), разрыв договорных отношений с основным покупателем и заказчиком и т.д.

Вместе с тем, результаты деятельности могут и улучшаться за счет, например, увеличения спроса на продукцию вследствие изменения моды, увеличение закупочных цен на продукцию и т.д. Увеличение спроса приводит к необходимости увеличения производства, что может потребовать дополнительных капитальных вложений и, таким образом, пересмотра бюджета предприятия.

Таким образом, по прогнозу конечных результатов, бюджеты могут быть разделены на:

оптимистические;

пессимистические;

основанные на фактических текущих данных.

Авторы монографии «Основы коммерческого бюджетирования» Джай К.Шим и Джойл Г.Сигел, рассматривая классификацию бюджетов по их видам, выделяют также ряд других бюджетов:

«Приростной бюджет формируется путем простой индексации (в процентах или в стоимостном выражении) предыдущего бюджета без пересмотра его основ.

Добавочный бюджет анализирует бюджеты предыдущих лет и подстраивает их под текущие параметры, такие как инфляция либо другие изменения внешней среды предприятия.

Скобочный бюджет представляет собой план, в котором затраты предусматриваются на уровнях большем или меньшем относительно базовых цифр. Эти данные служат точкой отсчета для определения объемов продаж, соответствующих рассчитанным уровням затрат. В случае если базовые показатели объемов реализации не достигаются, скобочный бюджет позволяет менеджеру понять, как это повлияет на прибыль, с тем, чтобы сформировать план, соответствующий непредвиденным обстоятельствам. Такой бюджет необходим в ситуациях, когда существует риск сокращения уровня деятельности и возможны резкие изменения объемов продаж.

Модифицированный бюджет является оптимистическим и используется в случае проектирования продаж на высоком уровне. Он редко используется для прогноза затрат, так как при проектировании затраты должны соответствовать стандартному уровню продаж.

Стратегический бюджет интегрирует элементы стратегического планирования и бюджетного контроля. Он наиболее эффективен в периоды существования нестабильности и неопределенности.

Целевой бюджет представляет собой план, который классифицирует главные направления расходования средств и связывает их с задачами подразделений.

Пооперационный бюджет предполагает проектирование затрат на выполнение отдельных функций и работ.

Непрерывный (скользящий) бюджет - годовой бюджет, который постоянно продлевается на месяц или другой выбранный период времени по завершении предыдущего месяца (периода). Таким образом, всегда имеется

бюджет на предстоящие 12 месяцев.

Гибкий бюджет - бюджет, основанный на разных уровнях активности. Эффективное средство для сравнения фактических затрат с предписанными для выбранного уровня активности. Является скорее динамическим по сути, чем статическим [136]».

По нашему мнению, часть рассмотренных Джай К.Шимом и Джойл Г.Сигелом видов бюджетов можно было классифицировать по подходам к составлению бюджетов, что было сделано нами выше. В целом же это можно оценить как не систематизированное перечисление бюджетов.

Нужно отметить, что выбор разрабатываемых на предприятии объектов бюджетирования, видов бюджетов, подходов к их составлению, горизонтов планирования и так далее не является стандартным решением, а определяется индивидуально на каждом предприятии в зависимости от целей бюджетирования, структуры деятельности, отраслевых особенностей, стиля управления, организации контроля.

1.4. Принципы бюджетного управления

Для успешной постановки системы бюджетирования (внедрения и управления) на предприятии необходимо чтобы она соответствовала неким общим правилам, обеспечивающим эффективность ее функционирования, то есть принципам. Поэтому их изучение является важной частью диссертационной работы.

Бюджетное управление это основной метод формирования и расходования фондов денежных средств государства для обеспечения выполнения им своих функций и задач. Вследствие этого принципы государственной бюджетной системы представляют очевидный интерес. Бюджетный кодекс Российской Федерации писался с учетом передового опыта иностранных государств, что определяет некую универсальность применяемых

в нем принципов:

- единство бюджетной системы;
- разграничение доходов и расходов между уровнями бюджетной системы;
- самостоятельность бюджета;
- полнота отражения доходов и расходов бюджетов;
- сбалансированность бюджета;
- эффективность и экономность использования бюджетных средств;
- общего покрытия расходов бюджета;
- гласности;
- достоверности бюджета;
- адресности и целевого характера бюджетных средств [20, 119].

Вполне естественно, что применимость этих принципов к системе внутрифирменного бюджетирования возможна лишь с рядом оговорок. Второй принцип может работать только лишь в организации, финансовая структура которой состоит из полностью автономных (в том числе и от материнской фирмы) центров ответственности, что встречается редко. Самостоятельность бюджетов подразделений возможна лишь в рамках целевых ограничений, кроме того, эти плановые показатели согласуются и утверждаются руководством предприятия. Что касается гласности, то предприятия вовсе не обязаны публиковать свои бюджеты в СМИ и быть открытыми обществу – бюджеты являются управленческой отчетностью и не предоставляются государственным службам, однако “прозрачность” повышает инвестиционную привлекательность компании, что может помочь в привлечении ресурсов.

Некоторые авторы рассматривают принцип ответственности. “Методические рекомендации по реформе предприятий” Минэкономики России выделяют принцип декомпозиции [76]. Ряд авторов [55, 60, 127] предлагают при внедрении системы бюджетирования следовать таким принципам:

- непрерывность составления и корректировки бюджетов;

- конфиденциальность;
- унифицированность форматов, процедур и регламентов;
- следование постулатам теории финансового менеджмента в сочетании с национальной спецификой;
- совместимость бюджетных форм (форматов) с установленными формами государственной отчетности;
- стабильность;
- детальный учет преимущественно наиболее важных статей расходов.

С пятым принципом следует не согласиться по двум причинам: 1) установленные формы государственной отчетности (видимо имеются в виду бухгалтерские), и сами принципы бухгалтерского учета не позволяют извлекать информацию необходимую для принятия текущих решений. Поэтому бюджетные форматы отличаются от стандартных форм бухучета и разрабатываются на каждом предприятии в соответствии с целями оперативного управления и удобства прочтения; 2) повторяясь, свои бюджеты предприятие не обязано предоставлять государственным органам.

Шагинов Ю.А., проанализировав систему бюджетного управления как неотъемлемую часть системы управленческого и финансового учета, а также составную часть системы планирования на предприятии, выделил следующие принципы, на которых, по его мнению, должно основываться бюджетирование. Это принципы целевой направленности, полноты, избыточности, непрерывности, многовариантности, научности, сбалансированности, информационной реализуемости, быстрого реагирования, организационной реализуемости, формализуемости, вычислительной реализуемости [130].

Рассмотрим содержание основных принципов, представленное в работах различных ученых, которыми надлежит руководствоваться в процессе бюджетного управления:

1. Непрерывность. Смысл этого принципа заключается в том, что составлением бюджетов (т.е. реализацией функции планирования в системе бюджетирования) необходимо заниматься постоянно. Этот

процесс не должен быть одномоментным, когда планирование происходит один раз в году, а должен быть непрерывным. По истечении подпериода (например, месяца или квартала) с появлением новой информации могут быть скорректированы планы до конца бюджетного периода (обычно года) и будет также составлен бюджет на новый подпериод в следующем за бюджетным году. Руководители должны постоянно чувствовать необходимость смотреть вперед и пересматривать планы на будущее.

2. **Ответственность.** Обязательное условие бюджетирования – делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственности, образованным на базе организационной структуры предприятия. Вместе с делегированием полномочий менеджеры подразделений принимают ответственность за исполнение разработанных и утвержденных бюджетов своих центров ответственности. Вообще, проблема формирования финансовой структуры предприятия (выделение в составе центров ответственности) является одной из центральных при постановке бюджетирования, поэтому в дальнейшем ей будет уделено внимание.
3. **Унифицированность.** Процедура бюджетирования, регламент и форматы должны быть единообразными для всей организации в целом и для всех подразделений в отдельности. Благодаря этому низовым менеджерам становится понятней механизм этой управленческой технологии, что потом выразится в виде отлаженности их совместных действий. Для достижения этих целей на предприятии должно быть принято положение о бюджетировании, где подробно описываются назначение системы финансового планирования, структура бюджетов, принципы организации бюджетирования, бюджетный регламент, организация планирования, учета и контроля.
4. **Декомпозиция.** Каждый разработанный бюджет более низкого уровня должен являться детализацией более высокого уровня, то есть

бюджеты цехов являются “вложенными” в бюджет производства. Бюджеты подразделений консолидируются в соответствующие сводные бюджеты всего предприятия.

5. **Стабильность.** Целевые показатели (нормативы) должны быть постоянны в течение всего первоначально установленного бюджетного периода. Деятельность предприятия должна регулироваться таким образом, чтобы стремиться достичь плановых установок. Не следует корректировать бюджет при незначительных изменениях в хозяйственных условиях. Другое дело, когда возникают непредвиденные обстоятельства, угрожающие функционированию предприятия или были выявлены серьезные ошибки, допущенные при планировании, и которые делают бюджетную информацию несопоставимой с фактической. В этом случае часть показателей может быть пересмотрена. А в случае изменения условий деятельности, вызывающих изменения объема продаж и выпуска продукции, целесообразно использовать для контроля и анализа гибкие бюджеты, в которых затраты пересчитываются на фактический объем производства.
6. **Точность.** В соответствии с этим принципом в бюджетах должен быть налажен детальный учет преимущественно наиболее важных статей расходов, чья доля в чистых продажах достаточно велика в процентном отношении. Не следует увлекаться излишней конкретизацией, так как она затрудняет сбор информации, делает процесс бюджетирования трудоемким и как следствие затрудняет контроль и снижает эффективность бюджетного управления.
7. **Эффективность и экономность.** При составлении и выполнении бюджетов необходимо достижение плановых результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наибольшей эффективности с использованием определенного бюджетом объема средств.

8. **Целевая направленность.** Бюджетирование – это инструмент достижения целей компании. Прежде чем разработать план, необходимо определить цели. Они формируются на стратегическом уровне управления. Таким образом, бюджетирование является инструментом выполнения стратегии предприятия. С помощью этой технологии достигается неразрывная связь стратегических целей с планами, направленными на их достижение, и оперативными процессами, обеспечивающими реализацию планов. Именно бюджетирование приводит стратегию в действие. Однако часто бюджеты составляют формально без учета целей. Если в этой деятельности и можно найти какой-то смысл, то он состоит лишь в получении финансового прогноза. При разработке бюджетов следует учесть, что предприятие может иметь разные цели своей деятельности и в зависимости от выбора цели выбираются подходы к разработке бюджетов и контрольные показатели.
9. **Сбалансированность.** Бюджетирование – это управление на основе сбалансированных финансовых показателей. Прежде чем приступить к разработке бюджетов, необходимо определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия, какие индикаторы принимаются в качестве критериев успеха деятельности фирмы на период планирования. Эти показатели должны быть связаны со стратегическими целями и установлены предельно конкретно. Финансовые показатели должны быть сбалансированы, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого. Сбалансированная система целевых финансовых показателей и ограничений составляет “архитектуру” системы бюджетирования, в соответствии с которой разрабатываются бюджеты.

Выводы. Таким образом, проведенные в настоящем разделе исследования теоретических основ бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации позволяют сделать следующие

выводы.

1. В экономической литературе освещены различные подходы к определению понятий бюджет и бюджетирование. На основе изученного материала авторское видение исследуемых понятий такое. Бюджет предприятия - это система взаимосвязанных плановых документов - бюджетов (имеющих в основе показатели, выраженные в денежной форме), охватывающих последовательно снабжение, производство, сбыт, и финансы, составленных на определенный период с выбранной временной детализацией, в разрезе видов деятельности, отражающих структуру бизнеса предприятия. Бюджетирование - это метод управления предприятием, включающий в себя последовательность действий по составлению бюджетов центров ответственности и всего предприятия в целом, контролю исполнения этих бюджетов, выявлению причин отклонений фактических результатов деятельности от бюджетных и принятия на этой основе обоснованных управленческих решений.

2. Выявлено то, что бюджетное планирование в системе планирования занимает место краткосрочного или текущего. Это финансовое выражение мероприятий, направленных на выполнение стратегических планов. Таким образом, бюджетирование связывает стратегическое или перспективное планирование с текущим.

3. В работе показано место бюджетирования в системе управления предприятием. Бюджетирование является одним из экономических методов управления, наряду с системой заработной платы и премирования, хозрасчетом, ценообразованием, финансированием и так далее. Это обосновано тем, что бюджетирование позволяет на основе сопоставления бюджетных и фактических величин доходов и расходов, притоков и оттоков денежных средств, капитала и активов выделенных на предприятии центров ответственности оказывать на них руководящее воздействие.

4. Результаты внедрения бюджетирования непосредственно связаны с функциями бюджета. Среди основных функций в литературе выделяются: планирование, координация, контроль, мотивация, оценка деятельности

подразделений, коммуникация. Среди главных преимуществ бюджетирования можно выделить: укрепление финансовой дисциплины на предприятии (минимизация финансовых затрат, повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления); превращение фирмы в «финансово прозрачную», понятную в финансовом отношении для руководства, собственников, инвесторов и, как следствие, улучшение финансового состояния, платежеспособности и кредитоспособности предприятия; повышение эффективности распределения и использования имеющихся в распоряжении предприятия и его отдельных структурных подразделений ресурсов, активов, а также рост ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы.

5. Недостатки бюджетирования вызываются, в основном тем, что бюджетирование на предприятиях не всегда полностью охватывает управленческий контур, состоящий из планирования, учета, контроля, анализа и регулирования деятельности или корректировки планов. Если теряется какой-нибудь элемент, то сразу пропадает смысл бюджетирования – управления финансовой деятельностью организации. Проблемы также возникают, когда специалисты, до которых доводятся бюджеты, не понимают их смысл и назначение, не участвуют в их составлении. У них появляется неприятие и отторжение бюджетирования, что может привести к скрытому или даже явному противодействию. Поэтому работникам, которым предстоит участвовать в процедуре бюджетирования, необходимо объяснить ее назначение и их роль, а также обучить технологии финансового планирования. Работа по утверждению, исполнению и контролю бюджетов должна проводиться согласованно и мотивировано всеми участвующими специалистами.

6. Рассмотрены различные подходы к классификации видов бюджетов. Среди них можно выделить: по направлению планирования, по временному горизонту планирования, по возможности переноса бюджетных статей, в зависимости от объема производства, по объектам бюджетирования, по

прогнозу конечных результатов.

7. Показано, что выбор разрабатываемых на предприятии объектов бюджетирования, видов бюджетов, подходов к их составлению, горизонтов планирования и так далее не является стандартным решением, а определяется индивидуально на каждом предприятии в зависимости от целей бюджетирования, структуры деятельности, отраслевых особенностей, стиля управления, организации контроля.

8. Анализ принципов планирования, управленческого учета, бюджетирования, освещенных в экономической литературе, позволил обосновать основные принципы, которыми надлежит руководствоваться в процессе бюджетного управления, для того чтобы оно реализовало свои функции и помогло достичь поставленных руководством целей. Это принципы непрерывности, ответственности, унифицированности, декомпозиции, стабильности, точности, эффективности и экономности, целевой направленности, сбалансированности.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

2.1. Исследование финансово-хозяйственной деятельности и организации экономической работы на предприятиях АПК Вологодского района

Как показало проведенное исследование, современные методы управления не находят должного применения ни на одном из тридцати трех хозяйств Вологодского района. В качестве системы управления финансово-хозяйственной деятельностью в некоторых организациях (СХПК племколхоз «Пригородный», СХПК колхоз «Прожектор», Колхоз «Племзавод Родина», СХПК «племзавод Майский», СХПК АПК «Надеево», СХПК «Ильюшинский», СХПК колхоз «Новленский», СХПК «Присухонское», СХПК колхоз «Передовой») используются элементы и принципы хозяйственного расчета.

Например, в СХПК племколхоз «Пригородный» из всего большого «арсенала» средств хозрасчета применяется лишь принцип формирования текущей премии для производственных подразделений. Для расчета премии работников молочной фермы, находится условный доход как разность между выручкой от реализации полученного молока и суммы материальных затрат, понесенных на содержание фермы. Условный доход умножается на нормативный процент формирования премии и полученная сумма уменьшается на перерасход по основным статьям затрат подразделения: электричество, корма, подстилка. Полученная сумма, скорректированная на долю молока высшего сорта, и является суммой премии. Работники становятся заинтересованными в получении молока высшей сортности и экономии или не превышении расхода материальных средств от нормы. Только в этом случае рабочие получают максимальную премию.

В СХПК колхоз «Прожектор» внедрена более совершенная система хозрасчета. Здесь в качестве хозрасчетных подразделений, кроме

производственных звеньев - телятников, ферм, растениеводческих отделений, выделены механизированная бригада, энергоснабжение, РММ, автопарк, РСУ и коммерческая служба. Производственное хозрасчетное задание разрабатывается с учетом достигнутого уровня производства, обеспеченности кормами, качества кормов, земли, количества выделяемых удобрений. В задании подразделению также определен лимит по основным материальным денежным затратам, основой для расчета которых служит их фактический уровень, сложившийся за последние два года и скорректированный на уровень изменения цен и объем производства. Полученные результаты по подразделениям, их анализ, взаимные претензии рассматривается на балансовой комиссии до 20 числа следующего за отчетным месяца. На основании подведенных итогов подразделения могут премироваться или депремироваться. На производстве премия определяется как процент за каждый процент роста производства, процент снижения условной себестоимости, процент уменьшения расхода электроэнергии, но не более десяти процентов по каждой плановой позиции. В ремонтном блоке премия определяется как процент за уменьшение простоев техники по техпричинам (определяемых в человеко-часах на ремонтах), процент снижения затрат по расходу запчастей, процент уменьшения расхода электроэнергии, но не более десяти процентов по каждой плановой позиции. В автопарке премия формируется как процент за каждый процент роста выработки в тонно-километрах, процент снижения затрат на ремонтах, процент уменьшения расхода топлива на тонно-километр.

СХПК «племзавод Майский» это разнонаправленное хозяйство, включающее в себя растениеводство закрытого и открытого грунтов, мясное и молочное животноводство, питомник садовых кустарников и деревьев, цех переработки и консервации. На племзаводе готовятся внедрять адаптированную под свои нужды систему хозрасчета. Сейчас же применяются отдельные элементы контроля: 1) доведение производственных заданий и лимитов затрат молочным фермам, 2) доведение норм расхода топлива каждому водителю,

проверка километража по езdkам из путевых листов, “снятие” фактических остатков топлива в баках.

В СХПК АПК «Надеево» разрабатывается плановое задание по месячному валовому привесу и расходу кормов, которое доводится до свиноводческих подразделений. Также в хозяйстве разработаны лимиты расхода воды, электроэнергии, ответственность за соблюдение которых возложена на инженерную службу.

В остальных хозяйствах основной формой экономической работы является «План производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственного предприятия» (ППФД), методические рекомендации по разработке которого были составлены министерством сельского хозяйства Российской Федерации. В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 1998 г. №392 «Об экономических условиях функционирования агропромышленного комплекса Российской Федерации в 1998 году» установлено, что для принятия решения о государственной поддержке сельскохозяйственных товаропроизводителей органы управления агропромышленным комплексом субъектов Российской Федерации заключают с ними соглашения, предусматривающие представление указанным органам ежегодно планов производственно-финансовой деятельности и другой необходимой для этого информации, а также обязательства предприятий по эффективному ведению хозяйственной деятельности и обеспечению производства продукции в установленных (согласованных) объемах [75]. Сельхозпредприятия составляют этот план одновременно – раз в году и, в основном, для того, чтобы получать дотации из бюджета. Органам управления агропромышленного комплекса эти планы нужны для определения примерных результатов деятельности подведомственных предприятий и планирования помощи слабым хозяйствам. Сами хозяйства относятся к этому плану формально по многим причинам, и одна из них слабая методическая база ППФД. Среди недостатков можно выделить следующие:

- за горизонт планирования в ППФД принят один календарный год без разбивки его на подпериоды, что делает невозможным его использование для принятия оперативных управленческих решений, контроля, а также проведение текущих корректировок планов вследствие изменения внешних и внутренних условий хозяйствования;
- в ППФД не составляется план движения денежных средств или платежный календарь, что не позволяет использовать его как инструмент управления текущей платежеспособностью предприятия;
- в ППФД не составляются планы в разрезе подразделений, центров финансового учета, поэтому информация представляется в общем по хозяйству, не позволяя планировать ее на уровне мест возникновения и затрат, и доходов, и прибылей.

Поэтому неудивительно, что фактические данные о деятельности предприятий (особенно финансовые показатели) часто значительно отличаются от плановых данных ППФД предоставляемого Управлению сельского хозяйства и продовольствия администрации Вологодского муниципального района, что можно отследить в ежегодных сборниках управления по анализу хозяйственно-финансовой деятельности предприятий [3, 4, 5].

Однако сами разработчики «методических рекомендаций ...», по-видимому, понимают слабость ППФД и потому отмечают, что «для разработки более обоснованного плана необходимо использовать действующие нормативно-правовые акты (федеральные законы, указы президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации и др.), методические рекомендации министерств, ведомств и научных учреждений, а также решения, принимаемые в субъектах Российской Федерации, собственные нормативные и другие документы, в том числе устав предприятия, решения общего собрания». Среди появившихся нормативно-правовых актов, посвященным вопросам управления можно выделить Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций), утвержденные Министерством экономики РФ. В них нашли отражение многие

аспекты хозяйствования в условиях рыночной экономики (снабженческо-сбытовая, ценовая, инвестиционная, кадровая, финансовая политики). Министерство экономики РФ подчеркнуло, что современная система управления должна базироваться на разработке долгосрочной стратегии, которая находит свое выражение в бизнес-плане. Для достижения стратегических целей должны формулироваться краткосрочные задачи, формализуемые в годовом бюджете, который и является основным инструментом краткосрочного планирования в рыночных условиях. Но при рассмотрении вопросов, отражающих процесс бюджетирования, авторы ограничились изложением только общего теоретического материала, основанного на фрагментах различных западных методик, без проработки практических аспектов функционирования этой системы. Анализ этих рекомендаций будет проведен в 3 Главе.

Можно провести сравнительный анализ по ряду показателей финансово-хозяйственной деятельности выделенных предприятий, использующих элементы хозяйственного расчета и средних показателей всех остальных хозяйств Вологодского района, с тем, чтобы понять влияет ли использование экономических методов управления на результаты деятельности предприятий. В качестве исходной информации использовались сборники управления сельского хозяйства и продовольствия администрации Вологодского муниципального района по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятий управления.

Валовое производство сельскохозяйственной продукции (табл. 2.1) в сопоставимых ценах 1994 года в 2002 году по отношению к 1999 году по выбранным предприятиям выросло на 34%, а суммарно по всем остальным на 12%. Однако очевидно, что наибольший вклад в рост валового производства внесло СХПК АПК «Надеево».

Таблица 2.1

Валовое производство сельскохозяйственной продукции в сопоставимых ценах
1994 года, тыс. руб.

Наименование предприятия	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2002г. / 1999г.
СХПК племколхоз «Пригородный»	4 077	4 266	4 300	3 728	91%
СХПК колхоз «Прожектор»	1 267	1 440	1 837	1 776	140%
СХПК колхоз «Племзавод Родина»	4 399	4 472	4 504	4 668	106%
СХПК «Племзавод Майский»	7 638	8 529	9 332	8 544	112%
ЗАО «Надеево»	7 700	11 094	14 128	14 495	188%
СХПК «Ильюшинский»	1 505	1 800	2 196	2 103	140%
СХПК колхоз «Новленский»	1 938	2 484	2 877	2 818	145%
СХПК «Присухонское»	1 426	1 680	1 834	1 899	133%
СХПК колхоз «Передовой»	2 053	2 432	3 003	3 009	147%
ИТОГО	32 003	38 197	44 011	43 040	134%
По всем остальным хозяйствам Вологодского района	66 147	70 961	71 528	74 209	112%

Площадь засеянных угодий по выбранным хозяйствам (табл. 2.2) в 2002 году выросла на 1% по отношению к 2000 году, в то время как в остальных хозяйствах она снизилась на 4%.

Таблица 2.2

Площадь засеянных угодий, га

Наименование предприятия	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2002г. / 1999г.
СХПК племколхоз «Пригородный»	4 276	4 449	4 449	104%
СХПК колхоз «Прожектор»	3 054	3 044	3 044	100%
СХПК колхоз «Племзавод Родина»	3 321	3 553	3 553	107%
СХПК «Племзавод Майский»	5 312	5 329	5 329	100%
ЗАО «Надеево»	2 383	2 380	2 380	100%
СХПК «Ильюшинский»	2 689	2 754	2 754	102%
СХПК колхоз «Новленский»	4 530	4 460	4 344	96%
СХПК «Присухонское»	1 339	1 381	1 331	99%
СХПК колхоз «Передовой»	4 060	4 060	4 060	100%
ИТОГО	30 964	31 410	31 244	101%
По всем остальным хозяйствам Вологодского района	48 619	46 987	46 821	96%

Таблица 2.3

Среднесписочная численность работающих, чел

Наименование предприятия	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2002г. / 1999г.
СХПК племколхоз «Пригородный»	394	389	368	353	90%
СХПК колхоз «Прожектор»	235	226	223	227	97%
СХПК колхоз «Племзавод Родина»	574	595	618	588	102%
СХПК «Племзавод Майский»	772	853	861	717	93%
ЗАО «Надеево»	621	625	657	681	110%
СХПК «Ильюшинский»	278	286	287	278	100%
СХПК колхоз «Новленский»	271	258	255	280	103%
СХПК «Присухонское»	154	154	180	171	111%
СХПК колхоз «Передовой»	277	283	277	282	102%
СУММА	3 576	3 669	3 726	3 577	100%
По всем остальным хозяйствам Вологодского района	6 150	6 140	5 967	5 744	93%

В выбранных предприятиях среднесписочная численность работающих (табл. 2.3) за четыре года не изменилась, а во всех остальных снизилась на 7%.

Таблица 2.4

Производительность труда, рублей

(валовая продукция в сопоставимых ценах 1994 г. / численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве)

Наименование предприятия	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2002г. / 1999г.
СХПК племколхоз «Пригородный»	13 194	13 941	14 238	12 680	96%
СХПК колхоз «Прожектор»	6 464	8 045	10 263	9 548	148%
СХПК колхоз «Племзавод Родина»	12 788	11 124	10 906	10 561	83%
СХПК «Племзавод Майский»	14 860	14 028	15 125	14 264	96%
ЗАО «Надеево»	15 844	20 319	24 275	23 998	151%
СХПК «Ильюшинский»	6 271	7 015	8 414	8 345	133%
СХПК колхоз «Новленский»	10 094	9 936	12 088	10 515	104%
СХПК «Присухонское»	10 642	12 086	11 252	12 412	117%
СХПК колхоз «Передовой»	7 777	9 075	11 462	11 186	144%
ИТОГО по хозяйствам	11 946	12 905	14 588	14 033	117%
По всем остальным хозяйствам Вологодского района	16 780	14 033	14 119	15 383	92%

Производительность труда (табл. 2.4) в целом по выделенным хозяйствам за 4 года возросла на 17%, а по всем остальным упала на 8%.

Таблица 2.5

Общий уровень рентабельности затрат, %

Наименование предприятия	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2002г. / 1999г.
СХПК племколхоз «Пригородный»	58,4	42,9	47,9	25,5	-32,9
СХПК колхоз «Прожектор»	21,4	13,8	38,8	19,6	-1,8
СХПК колхоз «Племзавод Родина»	68,6	42,8	55,1	38,1	-30,5
СХПК «Племзавод Майский»	64,8	18,8	30,0	17,3	-47,5
ЗАО «Надеево»	13,3	23,3	20,2	11,4	-1,9
СХПК «Ильюшинский»	27,6	23,9	30,7	19,2	-8,4
СХПК колхоз «Новленский»	25,0	23,5	40,8	19,3	-5,7
СХПК «Присухонское»	36,2	27,9	25,6	15,9	-20,3
СХПК колхоз «Передовой»	42,4	22,3	42,9	25,2	-17,2
ИТОГО	38,7	27,0	30,0	18,5	-20,2
По всем остальным хозяйствам Вологодского района	31,0	22,6	23,0	10,3	-20,7

Процентное снижение рентабельности в рассматриваемых хозяйствах (табл. 2.5) за четыре года меньше чем в других хозяйствах – (-20,2%) и (-20,7%). Кроме того, общий уровень рентабельности в этих хозяйствах за четыре года был выше, чем в других хозяйствах.

Таким образом, зависимость между проведением в хозяйстве работы по планированию, контролю и итоговыми показателями хозяйственной деятельности в Вологодском районе существует, так как в выделенных хозяйствах, которые применяют ряд приемов и методов управления и планирования динамика основных показателей выше, чем в остальных.

К подобным выводам пришли А.В. Голубев и Р.М. Мухамеджанов, исследовавшие результаты деятельности сельских районов и сельхозпредприятий Саратовской области [32]. Они обнаружили, что, например, «... себестоимость зерна при практически одинаковой технологии возделывания колеблется в 2-3 раза, причем зачастую большие затраты не

вызывают увеличение урожая». Аналогичную картину они отметили и в животноводстве. «Рост затрат на содержание одной головы животных отнюдь не означает повышение продуктивности скота и птицы – при одинаковых затратах на фуражную корову надой молока может быть на 25-50% ниже и себестоимость прирастать на 40-100%. Таким образом, наблюдается, на первый взгляд парадоксальная картина, когда больше затрачивая денег, в ряде районов и хозяйств получают мизерные результаты. Но все становится на свои места при более детальном анализе экономической и организационной работы в сельскохозяйственном производстве. В хозяйствах и в районах Саратовской области, где не занимаются экономической работой, получают закономерные результаты – не только необоснованный перерасход средств, но и низкую рентабельность производства. И если не навести здесь элементарный порядок, то никакой паритет цен и даже диспаритет в пользу сельского хозяйства не поможет».

Интересна работа, проведенная Царегородцевой Г.Ю.. Она исследовала влияние уровня развития хозрасчета на экономические показатели и заработанную плату работников сельскохозяйственных организаций. Хозяйства Вологодского района были ею разделены на три группы. В первую группу были включены хозяйства, в которых отработана организационная структура и структура управления, доводятся задания по производству продукции и затратам, подводятся итоги работы каждого подразделения, разработана и действует система материального стимулирования. Во вторую группу включены хозяйства, в которых до внутрихозяйственных подразделений доводятся только объемы производства продукции, затраты учитываются в целом по хозяйству. В третьей группе хозяйств хозрасчетные принципы в деятельности внутрихозяйственных коллективов отсутствуют. Полученные результаты на примере хозяйств Вологодского района за 1999 год представлены в таблице 2.6 [126].

Таблица 2.6

Влияние уровня развития хозрасчета на экономические показатели сельскохозяйственных организаций Вологодского района за 1999 год

Показатели	Группы хозяйств по уровню развития коммерческого расчета		
	1	2	3
1.Число хозяйств	16	9	10
2.Прибыль в среднем на одно хозяйство, тыс. руб.	13400	3057	1516
3.Прибыль на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	410	96	68
4.То же в % к 1 группе	100	23	16,5
5.Средняя заработная плата на одного работника, руб.	1668	1134	811
6.То же в % к первой группе	100	68	49
7.Прожиточный минимум за 1999 год, руб. коп.	948,7	948,7	948,7
8.Зарботная плата в % к прожиточному минимуму	176	120	85
9.Уровень рентабельности, %	44,8	27,6	9,4

Выводы, по результатам этого исследования, напрашиваются аналогичные выше обозначенным. В хозяйствах ведущих хотя бы минимально необходимый объем экономической и аналитической работы показатели эффективности деятельности, уровня оплаты работников выше в разы, чем в хозяйствах, где все отдано на волю случая и надеются на русский «авось» или помощь государства. Это вполне очевидно – взвешенные управленческие решения можно принять лишь на основе информации, имеющейся в планах, фактических данных об исполнении этих планов, внутривладельческих отношениях разработанных на научной основе и т.д.

По мнению Царегородцевой «различия в уровне развития хозяйств являются следствием трех основных причин: неравенство природных условий; несовершенства экономических взаимоотношений хозяйств с государством и

другими предприятиями и организациями; низкого уровня ведения хозяйства (бесхозяйственности, несоблюдения элементарных требований общей культуры производства, его технологии)». К третьей причине, несомненно, относится и пренебрежение экономической работой – например, только 46% хозяйств Вологодской области ежемесячно или ежеквартально подводит итоги своей деятельности, следовательно, остальная часть уже не имеет возможности оперативно влиять на функционирование своих предприятий.

Поэтому для эффективной работы всего агрокомплекса нужно резко усиливать экономическую работу. Теперь этот уровень стал недопустимо низким. У многих хозяйств нет настоящих бизнес-планов, а если они и составлены, то зачастую формально. Отсутствуют технологические карты или часто пользуются устаревшими материалами. А ведь если технологические карты составлены неточно или вообще отсутствуют, то, как правило, нет и действенных внутрихозяйственных отношений, надлежащего учета и, как следствие, наблюдается перерасход средств и низкая урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных.

Казалось бы, когда становится меньше денег, их начинают лучше считать. А у нас действуют по принципу: нет денег – и это не деньги. Парадоксально, но факт, что, живя в условиях рыночных отношений, многие стали гораздо хуже заниматься экономической работой, чем при плановой экономике. По-прежнему, относятся к сельскому хозяйству, как к государственному производству, а нужно было бы уже, как к своему бизнесу.

Вообще, в структуре экономических служб многих предприятий произошли такие изменения, что это лишило их возможности адекватно реагировать на требования рынка: по различным причинам в них сократилось количество экономистов-плановиков, а кое-где плановые отделы вообще были ликвидированы еще в самом начале реформы. Тогда руководителям предприятий казалось, что плановая работа уже не будет востребована, что не потребуются производственно-финансовые планы, бизнес-планы, оперативные финансовые расчеты.

2.2. Внутрихозяйственный расчет: принципы, этапы организации, причины несостоятельности системы, отличия от бюджетирования

Внутрихозяйственный расчет, элементы которого применяются на ряде предприятий Вологодского района, был основным методом ведения планового хозяйства, разработанным советскими учеными-экономистами, поэтому, рассматривая современное состояние организации экономической работы на сельскохозяйственных предприятиях Вологодского района, следует провести экскурс в историю управления финансами в СССР. В условиях административно-командной системы формирование и распределение денежных доходов и накоплений, их группировка в централизованных и децентрализованных фондах денежных средств определялись посредством директивного планирования как одного из методов управления, в том числе финансами.

На предприятиях самостоятельный финансовый план начал составляться практически лишь с 1979г., то есть с провозглашения курса на полный хозрасчет и самофинансирование [68]. До этого времени финансовые планы разрабатывались и утверждались специалистами в высших эшелонах управления. В планировании финансов делался упор на распределительные и перераспределительные процессы, само назначение финансового плана сводилось к выявлению неиспользованных ресурсов и определению суммы платежей в бюджет как суммы превышения доходов предприятия над его расходами. При недостатке средств предприятия получали ассигнования из бюджета. Значительные финансовые ресурсы обезличивались и направлялись по каналам бюджетной системы и через отраслевые министерства на финансирование предприятий, включенных в централизованный план.

Отделению бюджета государства от бюджетов предприятий способствовало внедрение на предприятиях хозрасчета, основанного на самокупаемости и самофинансировании. Кроме того, в качестве основных

принципов функционирования хозяйственного расчета декларировались [27, 42, 78, 84, 85, 111, 122]:

- Оперативно-хозяйственная самостоятельность;
- Окупаемость затрат и обеспечение рентабельности производства;
- Усиление материальной ответственности за выполнение хозрасчетных обязательств;
- Контроль рублем за деятельностью подразделений;
- Экономическая заинтересованность в повышении эффективности производства.

Суть хозяйственного расчета заключалась в том, чтобы добиться снижения себестоимости продукции и выполнения плана по ее производству путем денежного стимулирования работников за экономию материально-технических ресурсов и перевыполнение хозрасчетного задания.

Рассмотрим содержание, которое вкладывалось в эти принципы,

Принцип оперативно-хозяйственной самостоятельности проявляется в предоставлении подразделениям прав в использовании выделенных ресурсов и выполнении производственной программы. В соответствии с годовым хозрасчетным заданием, технологическими картами и месячными рабочими планами коллектив проводит на закрепленных участках весь комплекс работ в лучшие сроки и с высоким качеством. Он должен реализовать мероприятия по повышению эффективности использования всех ресурсов, на высоком технологическом уровне выполнять элементы научно обоснованной деятельности. Хозрасчетное формирование отвечает перед администрацией за сохранность и эффективное использование предоставленных ему средств, но как конкретно распорядиться ими, организовать производственный процесс, использовать производственные фонды и трудовые ресурсы для обеспечения рентабельности, решает сам коллектив.

Окупаемость затрат и обеспечение рентабельности производства – основной принцип внутрихозяйственного расчета. Его выполнение способствует развитию производства, совершенствованию технологии и

организации труда, обеспечивает повышение эффективности и качества работы, ускорение темпов развития коллективов. Суть этого принципа в том, что хозрасчетные производственные подразделения должны полностью возместить расходы на производство продукции доходами от ее реализации по установленным ценам и, кроме того, получить достаточную прибыль. Создаваемая подрядным формированием прибыль служит источником расширения производства и повышения материально-культурного уровня жизни его работников. Размер ее характеризует вклад каждого хозрасчетного подразделения в чистый доход хозяйства, направляемый на расширение производства и улучшение благосостояния тружеников. Это не означает, что в условиях внутрихозяйственного расчета поощряется стремление к росту прибыли любой ценой. Лучшие результаты должны быть получены без ущемления интересов потребителей и других внутрихозяйственных подразделений.

Хозрасчетная деятельность подразделений предполагает усиление материальной ответственности за выполнение взятых обязательств. Они обязаны соблюдать социалистическую законность и хозрасчетную дисциплину, отвечать за выполнение плана и обязательств, своевременную и полную оплату оказанных другими внутрихозяйственными подразделениями услуг, правильное использование полученных лимитов и производственных ресурсов.

Контроль рублем за деятельностью производственных подразделений означает, что качество и результаты работы первичных коллективов проверяются с помощью денежных показателей. В денежной форме ведут учет затрат на производство продукции и полученные данные сравнивают с соответствующими показателями плана. Следовательно, поступление денежных средств находится в прямой зависимости от выполнения количественных и качественных показателей плана. Контроль рублем позволяет определить итоговые результаты хозрасчетной деятельности подразделений. Этот принцип способствует усилению режима экономии.

Реализовать принцип экономической заинтересованности коллективов в результатах их деятельности, повышении эффективности производства помогает действующая в них система материального и морального стимулирования непосредственных исполнителей.

Все перечисленные принципы характеризовали содержание хозрасчета во всех звеньях и определяли его единство как целостной системы. Они должны были создавать необходимые предпосылки и условия для использования материальной заинтересованности в проведении режима экономии на всех уровнях хозяйствования – от первичных трудовых коллективов до колхозов и совхозов, обеспечивая в процессе выполнения государственного плана наиболее эффективное применение материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Актуальность этих принципов в условиях рыночной экономики только усилилась. Ведь если при недостатке средств во времена плановой экономики Госбанк мог покрыть этот недостаток, и зачастую безвозмездно, то сейчас предприятия могут рассчитывать только на себя, эффективность своей работы. И самофинансирование теперь является основополагающим принципом хозяйственной деятельности в условиях экономической свободы и рыночного предпринимательства. На государство не стоит слишком надеяться, и размеры государственной поддержки снизились в разы – нужно самостоятельно уметь рационально вести свое хозяйство. В противном случае порождается социальное иждивенчество, подрывается стремление эффективно использовать собственный ресурсный потенциал, с выгодой пользоваться рыночной конъюнктурой. Подобные явления часто наблюдались в период господства административно-командной системы, и экономический механизм приобретал ярко выраженный затратный характер. Последствия действия такого механизма проявляются до сих пор, и многие хозяйственные кадры на местах, работая по старому, надеются больше на государство, забывая, что новые условия требуют нового экономического мышления, новых методов хозяйствования, овладения правилами и механизмом рыночного предпринимательства.

Мировая практика свидетельствует, что как бы не поддерживались сельские товаропроизводители государством, основа их финансирования – собственные средства, а все остальные источники играют вспомогательную, регулирующую и корректирующую роль. Формирование финансовых ресурсов за счет собственных и приравненных к ним средств должно основываться на самокупаемости сельхозпредприятий, то есть на принципе самофинансирования.

М.М. Коробейников рассмотрел ряд принципов, соблюдение которых предполагает самофинансирование. На наш взгляд, они дополняют и уточняют действие, рассмотренных выше принципов хозрасчета, ведь последние разрабатывались в условиях плановой экономики.

Принцип самостоятельности хозяйствующих субъектов. Сущность данного принципа заключается в том, что происходит переориентация от методов централизованного регулирования условий деятельности на методы регулирования условий деятельности хозяйствующего субъекта посредством экономических рычагов (определенного законодательными нормами). Данный принцип позволяет любому товаропроизводителю функционировать в режиме самоуправляемого хозяйственного субъекта, при этом все вопросы производственной деятельности решаются на демократической основе.

Принцип сочетания государственного регулирования и коммерческого расчета. Его сущность заключается в разумном использовании методов государственного регулирования экономики. Данный принцип может использоваться в различных формах: государственные закупки, поддержка доходов через выполнение целевых комплексных программ, субсидирование и др.

Принцип рыночной реализации продукции и материально-технического обеспечения предполагает формирование принципиально новой для отечественных предприятий системы сбыта продукции и материально-технического обеспечения на основе спроса и предложения, хоздоговоров, прямых связей. Данный принцип предполагает также развитую инфраструктуру

рынка, которую образуют различные кредитные учреждения, товарные биржи, оптовые рынки и др.

Принцип самостоятельного распределения доходов. Суть данного принципа заключается в том, что хозяйствующие субъекты по своему усмотрению распределяют оставшиеся после уплаты налогов части дохода, направляемые на оплату труда и премирование работников, выплату дивидендов, производственные инвестиции, в социальную сферу и т.д. [62].

Согласно Методических рекомендаций по организации внутрихозяйственного расчета на сельскохозяйственных предприятиях МСХ РСФСР [74] основные этапы организации внутрихозяйственного расчета следующие:

1. Определение перечня подразделений, переводимых на условия внутрихозяйственного расчета.

2. Совершенствование организации планирования и упорядочение нормативной базы.

3. Совершенствование учета в соответствии с требованиями внутрихозяйственного расчета и чековой формы текущего контроля за деятельностью подразделений.

4. Разработка системы показателей оценки итогов хозрасчетной деятельности.

5. Совершенствование системы материального поощрения за итоги хозрасчетной деятельности.

6. Определение порядка предъявления претензий и форм материальной ответственности за невыполнение хозрасчетных обязательств.

Завершается этот этап работы разработкой и утверждением Положения о внутрихозяйственном расчете.

Условия деятельности как сельскохозяйственных предприятий, так и их подразделений чрезвычайно разнообразны, неодинаково у них и состояние экономической работы. В связи с этим, из числа рекомендуемых, предполагалось выбирать наиболее рациональный для данного хозяйства вариант организации внутрихозяйственного расчета.

Считалось также, что наибольший эффект обеспечивался при внедрении внутрихозяйственного расчета во всех подразделениях предприятия. Однако возможно и постепенное его внедрение, когда в первую очередь в систему внутрихозяйственного расчета включаются основные, затем вспомогательно-обслуживающие подразделения, службы и отделы.

С переходом на рыночные отношения эта система в том прежнем виде перестала работать, и многие предприятия отказались не только от нее, но и необходимости вообще планировать свою деятельность. Среди главных причин отказа от «советского» хозрасчета можно выделить следующие:

Планирование. Выпуск продукции сельского хозяйства в хозрасчетных заданиях планировался по государственным закупочным ценам. В рыночных реалиях, во-первых, государство не гарантирует безусловной покупки продукции предприятий, – стали необходимы маркетинговые усилия по реализации своих товаров, во-вторых, цены стали формироваться под воздействием рыночного механизма в условиях жесткой конкуренции со стороны других производителей и импорта. Для планирования затрат на производство продукции применялся нормативный метод. Централизованный порядок установления нормативов не всегда позволял отражать действительные затраты конкретных предприятий, а в начале 90-х годов стоимостные нормативные показатели перестали соответствовать фактическим затратам предприятий в условиях инфляции и свободного рынка ресурсов и материалов.

Материальное стимулирование. Порядок расчета фонда оплаты труда для хозрасчетных подразделений на основе валового дохода был методически некачественно проработан, было много нюансов, неучтенных в методике. Результатом было то, что начислялась необоснованно большая заработная плата рабочих хозрасчетных формирований (темпы роста которой опережали темпы роста производительности труда), поэтому возникали конфликты между администрацией, планово-экономической службой и подразделениями. Также существовал вариант начисления премии работникам за экономию ресурсов, как определенный процент от суммы полученной экономии. Причем премия

выплачивалась сразу (в течение месяца или квартала), как только была зафиксирована эта экономия. Это нередко оборачивалось тем, что резко падало качество продукции. Причиной этого было то, что экономили на прямых затратах, то есть материалах, сырье, комплектующих, и конечный продукт уже не обладал набором необходимых свойств.

Таким образом, в рамках разработанной методики хозрасчета изначально не были решены многие вопросы ее практического применения, и основная причина неудовлетворительных результатов хозрасчета заключается в методологической непроработанности многих его элементов.

Также ряд авторов и специалистов выделяет следующие недостатки традиционной системы оперативного планирования и управления [59, 107, 115]:

- трудоемкость и длительность процесса планирования во времени, кроме того, сам план составляется раз в год, накануне планового года, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений;
- плановые данные значительно отличаются от фактических, т. к. процесс планирования традиционно начинается от производства, а не от сбыта продукции;
- при планировании преобладает затратный механизм ценообразования, т. е. цена формируется исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности, а не с учетом конъюнктуры рынка;
- при планировании основное внимание уделяется производству продукции, а не ее реализации;
- при планировании и анализе не используются важнейшие понятия маржинального анализа, а именно, запас финансовой прочности, точка безубыточности, эффект операционного рычага и т. п.;
- экономическое планирование не доводится до планирования финансового, что не дает возможности определять плановые объемы в финансировании деятельности предприятия как за счет собственных, так и заемных источников;
- при существующей системе планирования невозможно достоверно

проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в изменяющихся условиях хозяйствования и при различных уровнях его деловой активности.

Стало очевидным то, что методология хозяйственного расчета не отвечает новым экономическим условиям. Последние разработки отечественной науки по хозяйственному расчету относятся к концу восьмидесятых годов прошлого столетия, со времен которых экономический уклад страны коренным образом изменился. Система бюджетирования хозяйственной деятельности предприятия устраняет вышеперечисленные недостатки традиционного подхода к оперативному планированию и управлению финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации. Эти две системы внешне схожи по некоторым элементам, но стоит выделить основные отличия бюджетирования от внутрихозяйственного расчета.

Исходные плановые документы – бюджеты, отличаются от смет по формату. Во-первых, все затраты в бюджете представлены в виде планов-графиков и имеют четкую привязку к срокам их осуществления, к отдельным подпериодам внутри всего бюджетного периода, то есть разбивку по неделям, декадам, месяцам и т.д. Во-вторых, бюджеты обычно составляются в виде двух таблиц (форм): планов-графиков начисления затрат (их распределения в соответствии с объемом продаж внутри бюджетного периода); графиков оплаты, в которых отражается порядок поступлений или списаний денежных средств (оплаты) за поставленные товары, готовую продукцию (график погашения дебиторской задолженности потребителей перед предприятием) или понесенные затраты (график погашения кредиторской задолженности предприятия перед поставщиками).

Как отмечалось выше, экономическое планирование не доводилось до планирования финансового – план движения денежных средств в СССР составлять было не принято. Его аналог, платежный календарь, был скорее управленческой экзотикой, чем реальным инструментом управления. Причины

этого в том, что при дефиците денежных средств Госбанк сразу пополнял их предприятию. Это сильно расслабляло руководство организаций, они не видели необходимости в прогнозировании движения потоков денежных средств. Этим, в частности, и объясняется отсутствие в сметах графиков оплаты реализованной продукции, услуг и понесенных издержек.

Планированием баланса хозяйственные предприятия также не занимались. Расчетный баланс это итог планирования в бюджетировании, показывающий соотношение всего (имущества и обязательств), чем располагает предприятие в определенный момент. Для его составления нужны два основных финансовых плана – доходов и расходов, движения денежных средств, которые не рассчитывались.

В системе хозяйственного расчета низовыми объектами управления являлись отдельные подразделения. В системе бюджетирования этими объектами выступают элементы финансовой структуры – структуры бизнеса или видов деятельности, которыми занимается предприятие. Здесь существует своя, особая типология, выделяющая центры затрат, доходов, прибыли и т.д., отличающиеся сферами финансовой ответственности, степенью децентрализации управления. В эти центры могут входить несколько подразделений или же одно подразделение может быть разбито на несколько центров учета. Определяющим тут является выделение видов хозяйственной деятельности. Одним словом финансовая структура хозяйства не обязательно совпадает с организационно-производственной структурой.

Внутрихозяйственный расчет был непосредственно связан с премированием работников. За перевыполнение текущего задания и получение экономии материальных ресурсов выплачивалась премия в виде определенного процента. К чему это часто приводило, говорилось выше. Бюджетирование же часто вообще не связано с премированием, и если и предполагается стимулирование, то не за текущий финансовый (экономический) эффект, а за вклад в повышение финансовой устойчивости всего предприятия, что фиксируется не быстрее чем за полугодие. В системе бюджетирования

мотивация осуществляется посредством того, что руководители подразделений сами принимают участие в процессе разработки бюджетов. Менеджеры начинают понимать свою роль в достижении общего результата деятельности предприятия, ощущать себя важной составляющей, и путем определения степени исполнения бюджета подразделения могут оценить уровень своей работы.

Таким образом, бюджетирование можно рассматривать как шаг в развитии методов управления от плановой экономики к рыночному хозяйственному механизму. Но свое совершенствование бюджетирование может дополнительно получить как развитие отечественного опыта некоторых аспектов внутрихозяйственного расчета.

2.3. Факторы, препятствующие применению бюджетирования в современных российских условиях

Как было показано выше, бюджетирование является достаточно эффективным методом управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, денежными потоками, экономической эффективностью, капиталом и активами. Необходимость применения бюджетирования в текущем управлении организацией указывается многими экономистами, специалистами Министерства Экономики РФ, определяется опытом использования бюджетирования, как основного метода управления, на западных фирмах. Но, тем не менее, широкого распространения этот подход на российских предприятиях пока не получил. В связи с этим, считаем необходимым рассмотреть факторы, препятствующие и ограничивающие применение бюджетирования в современных условиях.

Цыркунова Т.А. занималась таким исследованием в г. Красноярске, где она проводила опрос среди специалистов экономического профиля. В

результате она выделила две группы факторов – субъективного и объективного характера. К первой группе она отнесла:

- Дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел;
- Мнение об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности. Убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы – предпринимательский талант руководителей, интуиция, а также связи;
- Недостаточная квалификация управляющих и служащих;
- Отсутствие методической базы;
- Негативное отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой;
- Слишком теоретизированный подход к планированию со стороны плановиков.

К группе объективных факторов были отнесены:

- Высокая нестабильность внешней среды;
- Низкий уровень общей финансовой культуры фирм;
- Низкий уровень накопленного капитала коммерческих организаций;
- Высокая зависимость от государственного (муниципального) бюджета (для государственных и муниципальных предприятий) [128].

Считаем необходимым дополнить данный перечень проблем рядом других. Важным фактором, препятствующим внедрению бюджетирования на предприятии, является сопротивление лиц или группы лиц, которым предстоит участвовать в этой процедуре или быть как-то задействованным. Например, бухгалтерии предстоит столкнуться с абсолютно новыми для нее задачами – необходимо будет подготавливать с определенной периодичностью отчеты по форматам, принятым в конкретных бюджетных документах, а не в соответствии с правилами бухгалтерского учета. Это, несомненно, будет отнимать дополнительно время и усилия. Все дело в том, что информация, предоставляемая бухгалтерией, не соответствует потребностям и регламенту для принятия оперативных управленческих решений, о чем говорят практически все специалисты по управленческому учету [55, 86, 137]. Правила

российского бухучета направлены, в первую очередь, на то, чтобы обеспечить удобство работы налоговых органов с бухгалтерской информацией, а не ориентированы на реальные нужды руководства. Кроме того, возникнет необходимость подготавливать данные гораздо оперативней чем это делает бухгалтерия (часто информация о затратах, выручке и т.д. становится известна лишь после 20 числа следующего за отчетным месяца) в идеале информация должна обрабатываться и подготавливаться день в день или на следующий день. Таким образом, требования, предъявляемые к бухгалтерам, возрастают, что вызывает как минимум недовольство, а как большее - сопротивление. То же самое касается руководителей подразделений (центров учета), которым придется быть ответственными за исполнение бюджетов, это предполагает детальное ознакомление с экономикой своего участка. Единственным эффективным противодействием подобному сопротивлению может служить обучение сотрудников технологии бюджетирования и раскрытия преимуществ, которое оно принесет предприятию и как следствие самим работникам.

Еще одной проблемой является невысокая совместимость бюджетирования с существующей корпоративной культурой предприятий. Это связано с тем, что организационная культура еще не осознается руководителями как необходимый элемент формирования репутации, стиля предприятия, и как формализованную и работающую совокупность ценностей, норм, идей ее практически не встретить на отечественных хозяйствах.

Также можно выделить низкую совместимость с традиционными системами информационного обеспечения. Это касается и работы бухгалтерии, проблемы которой были описаны выше, и вообще системы подготовки управленческой информации. Часто на российских предприятиях такая система отсутствует или существует в зачаточном положении и потому естественно, что бюджетирование будет с трудом вписываться в действующее информационное обеспечение. На предприятиях наблюдается нехватка информации о затратах на производство продукции, отсутствие многих необходимых для планирования нормативов (или применение устаревших). Зачастую, по объективным

причинам, отсутствует необходимая производственная и экономическая статистическая информация за предыдущие три-пять лет, либо эти данные непригодны для анализа. Также, обычно периоды планирования и внутренней управленческой отчетности привязаны к налоговым отчетным периодам, что неприемлемо для многих предприятий, подверженных влиянию сезонных факторов – например, на транспорте или в сельском хозяйстве (сезонность колебаний цен на услуги и продукцию). Главной работой в этом направлении будет разработка нормативов затрат, графика документооборота и положения о бюджетировании в хозяйстве.

Одним из факторов, ограничивающих применение этого метода, является также то, что полный эффект будет наблюдаться только после внедрения бюджетирования на всем предприятии в целом. Однако сразу достичь этого не удастся, только постепенное овладение технологией от простого к сложному позволит результативно применять эту систему в контуре управления предприятием.

Выводы. На основании изложенного во второй главе можно сделать следующие выводы.

1. Как показало проведенное исследование, современные методы управления не находят должного применения ни на одном из тридцати трех хозяйств Вологодского района. В качестве системы управления хозяйственной деятельностью в некоторых организациях используются элементы и принципы хозяйственного расчета. В этих хозяйствах, а также ведущих хотя бы минимально необходимый объем экономической и аналитической работы показатели эффективности деятельности, уровня оплаты работников и т.д. выше, чем в хозяйствах, где этой работой не занимаются.

2. Во многих хозяйствах основной формой экономической работы является «План производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственного предприятия» (ППФД), разработанный министерством сельского хозяйства Российской Федерации. Сами хозяйства относятся к этому плану формально по многим причинам, и одна из них слабая методическая база

ППФД. Среди недостатков можно выделить следующие: за горизонт планирования в ППФД принят один календарный год без разбивки его на подпериоды, что делает невозможным его использование для принятия оперативных управленческих решений, контроля, а также проведение текущих корректировок планов вследствие изменения внешних и внутренних условий хозяйствования; в ППФД не составляется план движения денежных средств или платежный календарь, что не позволяет использовать его как инструмент управления текущей платежеспособностью предприятия; в ППФД не составляются планы в разрезе подразделений, центров финансового учета, поэтому информация представляется в общем по хозяйству, не позволяя планировать ее на уровне мест возникновения и затрат, и доходов, и прибылей.

3. Рассмотрены основные принципы, этапы организации внутрихозяйственного расчета. Выявлены основные причины отказа от хозрасчета, среди них: неактуальность некоторых методик планирования в новых рыночных условиях, несовершенство системы материального стимулирования и как результат темпы роста зарплаты, опережающие темпы роста производительности труда.

4. Выделены основные отличия бюджетирования от внутрихозяйственного расчета. Среди них: различие плановых документов в системе бюджетирования и хозрасчета по формату; в хозрасчете экономическое планирование не доводилось до финансового, т.е. не использовались расчетный баланс и план движения денежных средств. Применение различных объектов управления: в системе хозяйственного расчета ими являются отдельные подразделения, а в системе бюджетирования - элементы финансовой структуры, в которой выделяются центры затрат, доходов, прибыли. Внутрихозяйственный расчет был непосредственно связан с премированием работников. За перевыполнение текущего задания и получение экономии материальных ресурсов выплачивалась премия в виде определенного процента. Бюджетирование же часто вообще не связано с премированием, и если и предполагается стимулирование, то не за текущий финансовый

(экономический) эффект, а за вклад в повышение финансовой устойчивости всего предприятия. Таким образом, бюджетирование можно рассматривать как шаг в развитии методов управления от плановой экономики к рыночному хозяйственному механизму. Но свое совершенствование бюджетирование может дополнительно получить как развитие отечественного опыта некоторых аспектов внутрихозяйственного расчета.

5. Рассмотрены факторы, выделяемые исследователями, препятствующие и ограничивающие применение бюджетирования в современных условиях. Дополнительно разобраны следующие факторы: сопротивление группы лиц, на которых возлагаются новые функциональные обязанности; низкая совместимость с традиционными системами информационного обеспечения; невысокая совместимость с корпоративной культурой предприятий; недостижимость полного эффекта без организации бюджетирования на всем предприятии в целом.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОВОЩЕВОДСТВА ЗАЩИЩЕННОГО ГРУНТА

3.1. Этапы внедрения бюджетирования на предприятии

Внедрение бюджетирования в систему управления предприятием предполагает существенные изменения в методах, организации руководства, во взаимодействии сотрудников и их мотивации. В частности, предполагается делегирование на уровень подразделений участие в планировании, контроле за исполнением бюджетов, ответственность за достижение намеченных результатов. Как и у всякого нового дела, возникают две группы проблем: методические и организационные, требующие соответствующей проработки и разрешения, которые необходимо провести на стадии подготовки. Опыт практиков доказывает, что, как правило, самым трудным в бюджетировании является именно момент его внедрения на предприятии.

Основные этапы постановки бюджетного процесса в организации, на основании проведенного анализа различных источников, можно представить в укрупненном виде (табл. 3.1).

Если выпадает хотя бы один из этих составных элементов, то вряд ли можно рассчитывать и на успех постановки бюджетирования, и на то, что оно поможет решить проблемы в области управления экономики и финансами. Только тогда, когда все эти этапы будут увязаны в единый управленческий контур, станут частью выработки и принятия управленческих решений (частью процесса подготовки целей, разработки альтернатив их достижения, подведения итогов и оценки исполнения), можно говорить о том, что бюджетирование на предприятии заработало.

Прежде всего, необходимо организовать рабочую группу, которая и будет отвечать за внедрение бюджетирования. Поскольку одной из функций бюджетирования является планирование, то наиболее очевидным будет вклю-

Таблица 3.1

Этапы постановки бюджетного процесса на предприятии

Наименование этапа	Содержание этапа
1. Подготовительный этап	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Выбор концепции бюджетирования ▪ Разработка методического обеспечения бюджетного планирования и контроля ▪ Обучение работников, участвующих в процессе бюджетирования
2. Внедрение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение технологий, процедур и регламентов бюджетирования ▪ Подготовка комплекта организационно-распорядительных документов
3. Автоматизация	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Выбор финансовой модели и компьютерной программы, соответствующих специфике компании и технологии бюджетирования
4. Эксплуатация	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Составление бюджетов ▪ Контроль за исполнением бюджетов ▪ Анализ отклонений фактических показателей от плановых ▪ Корректировка бюджетов ▪ Внесение изменений в технологию и процедуры

чение в рабочую группу работников планово-экономической службы. Также в ее состав должны входить представители бухгалтерии, как поставщики исходных данных для прогнозирования и фактической информации для проверки исполнения бюджета. Если на предприятии есть финансовый отдел, это касается в основном крупных хозяйств, то и его работники должны принимать участие в рабочей группе. Созданной группе и специалистам, которые будут принимать участие в этом процессе и отвечать за разработку,

исполнение и контроль бюджетов нужно изучить методическое обеспечение системы бюджетирования.

Следующей стадией должно стать целеполагание, которое играет определяющую роль непосредственно в функционировании системы бюджетирования. При постановке бюджетирования важно не просто понимать его общее назначение для принятия управленческих решений, но и то какие задачи в условиях конкретного предприятия или фирмы призвано выполнять бюджетирование. Эти задачи должны соответствовать главным целям фирмы, которые в свою очередь базируются на миссии предприятия. Как правило, миссия формулируется в самом общем виде, в виде нефинансовых целей или очень грубо очерченных финансовых целей. Одна из задач бюджетирования – переложить обобщенные формулировки миссии фирмы на язык конкретных финансовых показателей, которые четко можно рассчитать, а затем контролировать ход их выполнения.

Главными финансовыми целями фирмы могут быть, например [11, 16, 17, 37, 68, 117, 129]:

- быстрорастущий бизнес;
- высокорентабельный бизнес;
- быстрорастущая стоимость компании.

Решению выбранной цели соответствует свой набор задач. Например, для обеспечения высокого роста продаж не обойтись без привлечения краткосрочных банковских кредитов для пополнения оборотных средств. Данное обстоятельство предопределяет то, что бюджетирование должно быть направлено на планирование размеров и условий получения краткосрочных кредитов и контроль за ними, а также на регулирование дебиторской задолженности. Итак, целеполагание бюджетирования можно представить как процесс, состоящий из следующей последовательности шагов:

- определение миссии фирмы;
- определение главных финансовых и нефинансовых целей;
- постановка задач, которые призвано решить бюджетирование на

предприятию;

- нахождение показателей, с помощью которых можно контролировать выполнение поставленных задач.

Эта стадия может быть реализована путем организации заседаний высшего уровня менеджмента, желательно на основе результатов стратегического анализа. Конкретные методы стратегического планирования достаточно широко освещены в отечественной экономической литературе [23, 24, 48, 49, 102, 113].

На следующем этапе нужно решить, для каких структурных подразделений компании будут составляться бюджеты, то есть определить финансовую структуру компании или объекты бюджетирования.

Особенностью бюджетирования как системы, включающей в себя планирование, учет и контроль является то, что эти функции реализуются применительно к центрам ответственности и учета, а не к продуктам и услугам, как в традиционной системе бухучета. В последнем случае ситуация оценивается только на уровне предприятия в целом и нет возможности понять, чем именно она вызвана. Организация учета по центрам ответственности позволяет закрепить персональную ответственность за расход средств и ресурсов, за получение дохода и прибыли. Аналогичную мысль высказывают специалисты по управленческому учету [65, 87, 106, 109, 121, 139, 142]. «Построение учета затрат в соответствии с организационной структурой позволяет связать деятельность каждого подразделения с ответственностью конкретных лиц (рабочих, бригадиров, мастеров, начальников подразделений и т.д.), оценить результаты каждого подразделения и определить их вклад в общие результаты деятельности предприятия» [55]. «Принципиальной особенностью управленческого учета является необходимость определения затрат и финансовых результатов не только по предприятию в целом, но и по центрам ответственности и местам формирования затрат внутри организации» [45].

Финансовая структура фирмы – это набор бизнесов и других сфер

финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели и т.п.), распределенных между структурными подразделениями предприятия, выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета. От выбора финансовой структуры решается выбор видов бюджетов, технологии их составления – все дальнейшие этапы внедрения бюджетирования.

Опыт зарубежных предприятий свидетельствует о том, что чаще всего центры ответственности классифицируют по объему полномочий и обязанностей соответствующих менеджеров структурных подразделений в своей оперативной работе, а также функциям, выполняемым каждым центром. По первому признаку центры ответственности подразделяют на центры затрат, доходов, прибыли и инвестиций (рис. 6). По выполняемым функциям различают основные и обслуживающие центры ответственности.

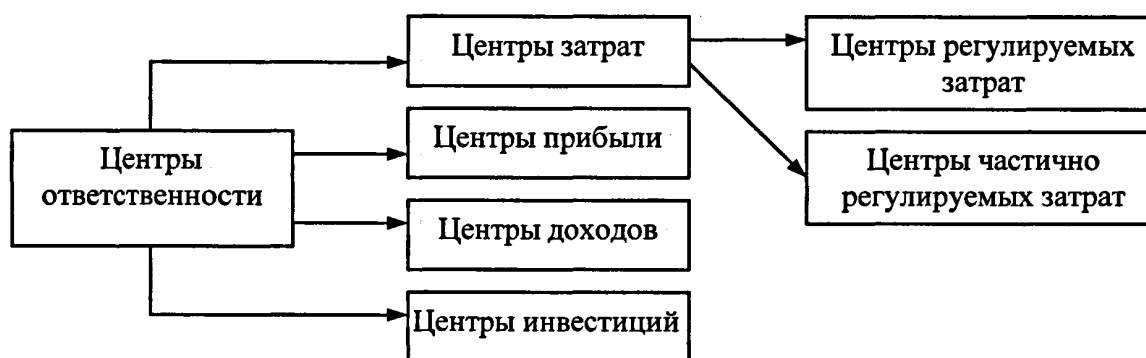


Рис.6. Типы центров ответственности по объему полномочий

а) центр затрат представляет собой подразделение внутри предприятия, руководитель которого отвечает только за затраты. Примером может быть производственный цех, не выпускающий конечной продукции. Центры затрат могут входить в состав других центров ответственности или существовать обособленно. В соответствии с тем имеется ли возможность влиять на затраты, центры затрат можно разбить на центры регулируемых затрат и центры частично регулируемых затрат. В первом случае руководитель может влиять на затраты, то есть возможно установление норм и лимитов расходов сырья,

материалов, комплектующих. Примером второго случая могут выступить конструкторское бюро, администрация предприятия.

б) центр доходов отвечает за объем реализации, но не за сумму прямых затрат, например служба сбыта, которая ответственна не за всю себестоимость реализуемой продукции, а лишь за затраты связанные с этой реализацией.

в) центр прибыли - это центр, по которому определяется полный финансовый результат, с отнесением на него не только прямых (непосредственно учитываемых), но и косвенных (общепроизводственных и общечернобыльских) затрат. Примером такого рода центра ответственности может служить хозрасчетное производственное подразделение, выделенное на отдельный баланс. Возможно, единственным центром прибыли является фирма в целом, на уровне которой консолидируются все доходы и затраты.

г) центр инвестиций - это центр, выделенный для реализации инвестиционного проекта связанного с развитием новых направлений деятельности, новых товаров или услуг или техническим перевооружением производства.

Щиборщ К.В. дополнительно к этой классификации разделяет центры затрат на две группы: центр управленческих затрат и центр нормативных затрат [139]:

1) 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 результаты.

2) центр нормативных затрат - это подразделение, в котором руководитель ответственен за достижение нормативного (планового) уровня затрат по выпуску продукции, работ, услуг. Нормативы, как правило, охватывают сферы прямых затрат труда, прямых затрат сырья и материалов и переменные накладные расходы. Как правило, под это определение подпадают производственные подразделения.

Авторы книги "7 нот менеджмента" и Ч.Т. Хонгрэн также дополнительно выделяют "центр выручки - это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответственен за максимизацию дохода от продаж. Типичным примером подобного центра ответственности служит служба сбыта"[100, 124].

По функциональному принципу выделяют следующие центры ответственности: обслуживающие, материальные, производственные, управленческие, сбытовые.

Обслуживающие центры ответственности оказывают услуги другим центрам внутри предприятия - это вспомогательные центры (например, котельная, электроподстанция и т.д.).

Материальные центры ответственности служат для заготовления и хранения материалов (отдел материально-технического снабжения, склад). Обычно затраты материальных центров ответственности можно отнести на конкретный вид продукции.

Производственные центры ответственности - это подразделения основного и вспомогательного производств. Затраты подразделений основного производства обычно можно отнести на конкретную продукцию. Затраты вспомогательных производственных центров включаются в себестоимость продукции опосредованно (через основные центры ответственности).

Управленческие центры ответственности - заводоуправление, бухгалтерия, юридический отдел и т.д. Затраты этих центров непосредственно не связаны с конкретными видами продукции. На практике обычно их распределяют по видам продукции пропорционально выбранной базе (зарплате, прямым затратам), хотя такое распределение достаточно условно.

Сбытовые центры ответственности занимаются реализацией продукции (отдел сбыта, например) - это основные центры ответственности, их работу, как правило, можно соотнести с конкретными видами продукции.

По мнению некоторых экономистов [125], при всем многообразии вариантов классификации на самом деле можно выделить три основные группы

структурных подразделений, различающихся технологией и организацией бюджетного процесса (все остальные виды структурных подразделений – элементы финансовой структуры – в конечном счете, можно отнести к одной из этих трех групп):

- центры финансовой ответственности (ЦФО);
- центры финансового учета (ЦФУ);
- места возникновения затрат (МВЗ).

Учитывая важность правильной идентификации центров ответственности для эффективного функционирования системы бюджетирования, предлагаются следующие принципы их выделения.

Для ЦФО:

- региональная и (или) продуктовая и (или) сегментная обособленность хозяйственной деятельности структурного подразделения;
- большие объемы производства;
- способность или готовность структурного подразделения самостоятельно работать на рынке;
- возможность нести полную ответственность за доходы, расходы и затраты, за денежные потоки от реализации своей продукции и от оказания услуг.

Для ЦФУ:

- возможность нести ответственность только за некоторые финансовые показатели, за доходы и регулируемые затраты;
- возможность нести ответственность за часть нерегулируемых затрат, образующихся за пределами данного ЦФУ (например, за часть общеорганизационных расходов, за стоимость комплектующих или полуфабрикатов, поступающих с предыдущих технологических переделов).

Для МВЗ:

- возможность нести ответственность только за расходы.

Выбор способа деления предприятия на центры ответственности определяется спецификой конкретной ситуации, при этом успешное функционирование центра ответственности возможно при соблюдении, по

крайней мере, следующих условий:

1. согласованность целей и задач организации в целом и ее отдельных центров ответственности; в каждом центре затрат должны быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
2. делегирование полномочий и определение финансовой ответственности для руководителя центра ответственности;
3. разделение показателей затрат и выручки на регулируемые (контролируемые) и нерегулируемые (неконтролируемые);
4. включение в сферу ответственности менеджера только таких показателей затрат и выручки, на которые он может оказать реальное воздействие;
5. наличие контроля за качеством работы руководителя центра ответственности;
6. поскольку деление предприятия на центры ответственности сильно влияет на мотивацию руководителей соответствующих центров, необходимо учитывать социально-психологические факторы.

3.2. Разработка основного бюджета предприятия, организация бюджетного процесса

Вопросы методического обеспечения разработки бюджетов в отечественной экономической литературе, за редким исключением, разработаны поверхностно – они отражают лишь общий порядок составления бюджетов и часто являются заимствованными из зарубежных методик. Зарубежные методики бюджетирования, насколько бы эффективны они не были в адекватной им среде, достаточно сложно применить к российским условиям. Основной причиной такого положения, по нашему мнению, является специфичность нашей переходной экономики, проявляющейся, прежде всего, в

достаточно сильной зависимости финансов предприятий от нестабильной внешней среды – как экономической, так и правовой. В этих условиях невозможно не отметить факт утверждения Министерством экономики Российской Федерации «Методических рекомендаций по реформе предприятий» [76]. С нашей точки зрения, они содержат ряд спорных моментов. Непонятна роль предложенного бюджета амортизации – в его состав вошли затраты на текущий и капитальный ремонты, а также реновацию. Первые две позиции должны находить свое отражение в бюджетах накладных расходов, а третья позиция должна отражаться в инвестиционном бюджете. Если рассматривать амортизацию как источник текущих ремонтов и инвестиций, то это не правомерно, так как ремонты входят в затраты относимые на себестоимость продукции, а основным источником капвложений является прибыль. Вообще, нужно отметить, что система бюджетов индивидуальна для каждого предприятия и определяется, прежде всего, его отраслевой принадлежностью, формой собственности и величиной. Эти условия не нашли отражения в «Методических рекомендациях ...», что существенно снижает их практическую значимость. Кроме того, в рекомендациях не показан порядок составления основных финансовых бюджетов, играющих важнейшую роль в оперативном управлении финансами предприятия. Упор в этом документе был сделан лишь на бюджет движения денежных средств, который был назван сводным бюджетом предприятия, тогда как он включает в себя, кроме вышеназванного, бюджет доходов и расходов и бюджет по балансовому листу.

По нашему мнению, вариант бюджетирования предложенный рекомендациями Минэкономики нежизнеспособен, поскольку представляет собой не практическое руководство, как очевидно предполагалось, а фрагменты различных методических подходов. Видимо, недостатки данного документа обусловлены некоторой формализацией подхода со стороны его разработчиков к рассмотрению проблемы управления финансами предприятия.

Всю систему взаимосвязанных бюджетов условно можно разделить на

две большие части: операционные бюджеты и финансовые бюджеты. Операционные бюджеты служат основой для составления финансовых бюджетов и, как правило, исчерпываются следующим списком:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов.

К числу финансовых бюджетов относятся:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет по балансовому листу.

Последовательность формирования бюджетов была представлена автором на рисунке 4. Данная схема не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования. Состав операционных бюджетов, их форматы, конкретные методы планирования отдельных бюджетных показателей определяются, прежде всего, отраслевой спецификой и индивидуальными особенностями каждого предприятия.

Одним из важных вопросов организации бюджетирования является установление временного горизонта финансового планирования или бюджетного периода. Это период, на который составляется бюджет, период, в котором, с выбранной детализацией, анализируется исполнение бюджета, проводится план-факт анализ и корректировка бюджета. На западе принято составлять бюджеты на 3-5 лет. В России, в силу политической и экономической нестабильности, такие прогнозы будут, мягко говоря, недостоверны. Приемлемым, по мнению различных специалистов [1], является

период в один год. Это объясняется традициями планирования и составления бухгалтерской отчетности и, кроме того, повышением обоснованности плановых показателей по причине выравнивания колебаний сезонной конъюнктуры. В самом периоде рекомендуется выделять директивный и индикативный (справочный) подпериоды. Например, календарный год разбить на кварталы, а первый квартал дополнительно разделить на месяцы (или декады, недели). Бюджетные показатели первых месяцев, в этом случае, будут обязательны для выполнения, а показатели второго, третьего и четвертого кварталов будут носить информационный характер.

Бюджетный процесс представляет собой замкнутый контур управления, включающий в себя:

1. этап разработки проектов бюджетов;
2. этап согласования бюджетов;
3. составление сводных бюджетов;
4. исполнение бюджетов;
5. контроль и анализ исполнения бюджетов.

Бюджетный процесс должен быть непрерывным – после проведения анализа исполнения бюджета должна проводиться корректировка показателей внутри оставшегося бюджетного периода и начинаться разработка бюджета на новый временной интервал. Этим обеспечивается скользящий характер техники бюджетирования, что позволяет в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды принимать оперативные управленческие решения с целью достижения бюджетных ориентиров, а также корректировать бюджеты на оставшийся период и иметь надежные прогнозы развития предприятия.

Схематично процедура контроля исполнения бюджета представлена на рисунке 7.

На следующем этапе необходимо определить круг лиц и служб, которые будут участниками бюджетного процесса, а также договориться о распределении функций, обязанностей, сфер ответственности и формах взаимодействия между ними.

Начинать следует с назначения директора по бюджету, который бы отвечал за организацию процесса бюджетирования [91, 115]. Он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, координацию действий отделов, сбор и сопоставление данных, проверку информации и представление отчетов. Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор, либо главный бухгалтер или начальник планового отдела;

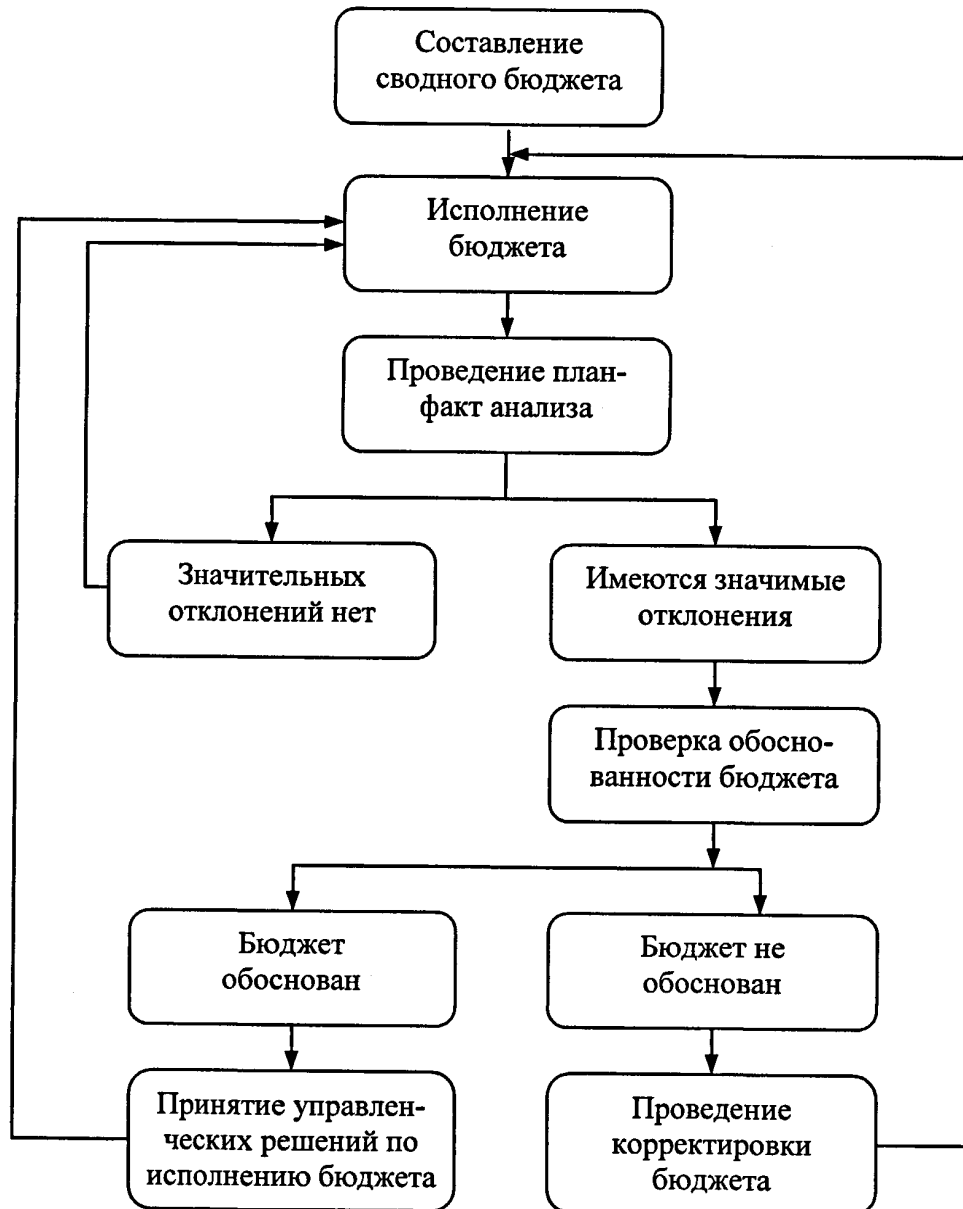


Рис.7. Контроль за исполнением бюджета

он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Кроме того, желательно создание комитета по бюджету (планово-

финансовой комиссии), обычно составленного из руководителей верхнего звена [107]. Комитет по бюджету является постоянно действующим органом, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность предприятия. Смысл существования комитета – текущее управление бюджетным процессом.

Далее устанавливается порядок взаимодействия между различными службами управления, что является необходимым для последующей организации бюджетного документооборота.

После этого можно приступать к закреплению в системе внутренних нормативных документов предприятия финансовую структуру, порядок составления и консолидации бюджетов, регламент, распределение функций, обязанностей и полномочий (утверждать положение о финансовой структуре, бюджетный регламент, положение о бюджетировании и т.п.).

3.3. Разработка методики внедрения бюджетирования на примере СХПК Комбинат «Тепличный»

Разработка рекомендаций и апробация методики внедрения бюджетирования проведена на основе СХПК Комбинат Тепличный. Дадим краткую характеристику хозяйству и его финансово-хозяйственной деятельности.

Сельскохозяйственный производственный кооператив «Тепличный» реорганизован в 2001 году из ЗАО "Тепличный", существует 30 лет. «Тепличный» расположен в черте г. Вологды - 5 км от областного центра Вологодской области. Хозяйство специализируется на культивации овощей закрытого грунта.

Комбинат владеет земельным участком в 35 га, 12,5 га которого занимают теплицы, в том числе 12 га остекленных теплиц и 0,5 га пленочной теплицы.

Имея тридцатилетний опыт работы по выращиванию овощей закрытого грунта и высокий уровень производства, коллектив СХПК занимается в основном выращиванием овощей по традиционным технологиям на грунтах. Вместе с тем освоена и внедрена малообъемная технология с капельным поливом. На сегодняшний день капельным поливом оборудованы уже 3 га теплиц, на которых, в основном, выращивается продленный оборот томатов. Кроме того, в 2001 году введена в строй новая теплица 0,5 Га, в которой осваиваются две передовые технологии: выращивание светокультуры огурца и зеленных культур по гидропонной технологии. В 2002 году проведена реконструкция и переоборудование шампиньонницы, что позволило осваивать промышленное производство грибов.

В 2002 год объем производства овощей составил 4908 тонн, что побило все рекорды за 30 лет существования комбината. Была получена максимальная урожайность, в среднем по всем культуuroборотам, 39,3 кг/м². СХПК Комбинат «Тепличный» занимает одно из первых мест по урожайности основных культур среди тепличных хозяйств России на протяжении последних 10 лет. В структуре овощей 55% занимают огурцы, 43% помидоры и 2% прочие культуры (лук, перец, баклажаны, зеленные культуры). Кроме овощей СХПК комбинат «Тепличный» выращивает рассаду капусты по финской технологии для населения и пригородных хозяйств, а также производит грибы - шампиньоны. Дополнительным видом деятельности СХПК Комбинат «Тепличный» является реализация тепловой энергии, выработанной собственной котельной для производственных нужд соседнего молкомбината и жилого микрорайона. Выращиваемая продукция в полном объеме реализуется дочерней фирмой ЗАО Торговый дом «Тепличный». Торговый дом имеет в своей структуре сеть розничных магазинов, оптовых центров и предприятий общественного питания в населенных пунктах Вологодской области.

Комплексная оценка финансового состояния СХПК Комбинат «Тепличный» на 1.01.03 приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка финансового состояния СХПК Комбинат «Тепличный»

Показатели	Значение	Признанный стандарт	Оценка
ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ			
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,67	$\geq 0,2$	высокий
Коэффициент срочной ликвидности	3,64	$\geq 0,7$	высокий
Коэффициент текущей ликвидности	8,25	≥ 2	высокий
Коэффициент утраты платежеспособности организации	4,26	> 1	высокий
Платежеспособность			ВЫСОКАЯ
ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ			
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,92	$\geq 0,5$	высокий
Коэффициент маневренности	0,37	$\geq 0,2-0,5$	норма
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,81	$\geq 0,1$	высокий
Абсолютный показатель типа финансовой устойчивости	111	111	абсолютная устойчивость финансового состояния
Финансовая устойчивость			ВЫСОКАЯ
ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ			
Средний срок оборота всех оборотных средств, дни	135,2		улучшение
Средний срок оборота дебиторской задолженности, дни	41,1		ухудшение
Средний срок оборота кредиторской задолженности, дни	16,9		улучшение
Коэффициент оборачиваемости всех оборотных средств, раз	2,7		улучшение
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	8,8		ухудшение
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	21,3		улучшение
Коэффициент закрепления всех оборотных средств, руб	0,4		стабильно
Деловая активность			УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ			
Рентабельность затрат	26,5%		снижение
Рентабельность продаж	21,3%		снижение
Рентабельность собственного капитала	25,2%		снижение
Рентабельность			УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ
ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ СХПК Комбинат «Тепличный»			УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОЕ

На 1.01.03. СХПК имеет удовлетворительное финансовое состояние. Для проведения этого комплексного финансового анализа было выбрано четыре позиции: ликвидность, финансовая устойчивость, деловая активность (оборачиваемость) и рентабельность – они отражают основные аспекты состояния финансов [7, 43, 53, 93, 99]. По каждому аспекту рассчитывалось несколько показателей, которые получали качественную оценку путем сравнения с признанными стандартами (низкий-норма-высокий) либо с показателями прошлых периодов (ухудшение-стабильно-улучшение). В соответствии с полученными результатами, каждый аспект оценивался по шкале: Критический-Низкий-Удовлетворительный-Высокий. И уже по этим итогам характеристика финансового состояния формировалась из следующей линейки градаций: Критическое-Неблагоприятное-Удовлетворительное-Благоприятное. Достоинством этой методики является ее простота, понятность движения рассуждений – от конкретных коэффициентов к общей финансовой картине. Несовершенство методики в отсутствии информации по среднеотраслевым показателям, которые должны являться, в нормальных условиях, базой для сравнения с собственными коэффициентами; это, несомненно, увеличивает субъективность проводимых оценок. Более подробную картину по выбранным аспектам финансового состояния хозяйства, с динамикой изменения финансовых коэффициентов, можно посмотреть в приложении 1.

Вообще о тенденциях изменения финансового состояния СХПК Комбинат «Тепличный» можно сказать следующее. Происходит значительное падение эффективности деятельности (например, рентабельность затрат за год упала в два раза). Это вызвано, в первую очередь, объективными факторами – замедление ежегодного роста цен на производимую продукцию при одновременном значительном росте цен на потребляемые предприятием ресурсы, имеющими большой удельный вес в общей структуре затрат, такими как газ, электроэнергия, вода. Первая причина связана с замедлением инфляции в стране на товары народного потребления, что определяется

макрэкономическими факторами. Вторая причина вызвана ростом отпускных цен естественных монополий на природные ресурсы. Предпосылками этого является стремление Российской Федерации вступить во Всемирную Торговую Организацию. Главными требованиями стран-членов ВТО для России как раз и является доведение внутренних российских цен на энергоресурсы до уровня мировых, европейских. Поэтому, в последние годы, монополисты систематически повышают тарифы, прирост которых уже давно обогнал прирост отпускных цен на овощи комбината «Тепличный». Это представлено на рисунке 2.

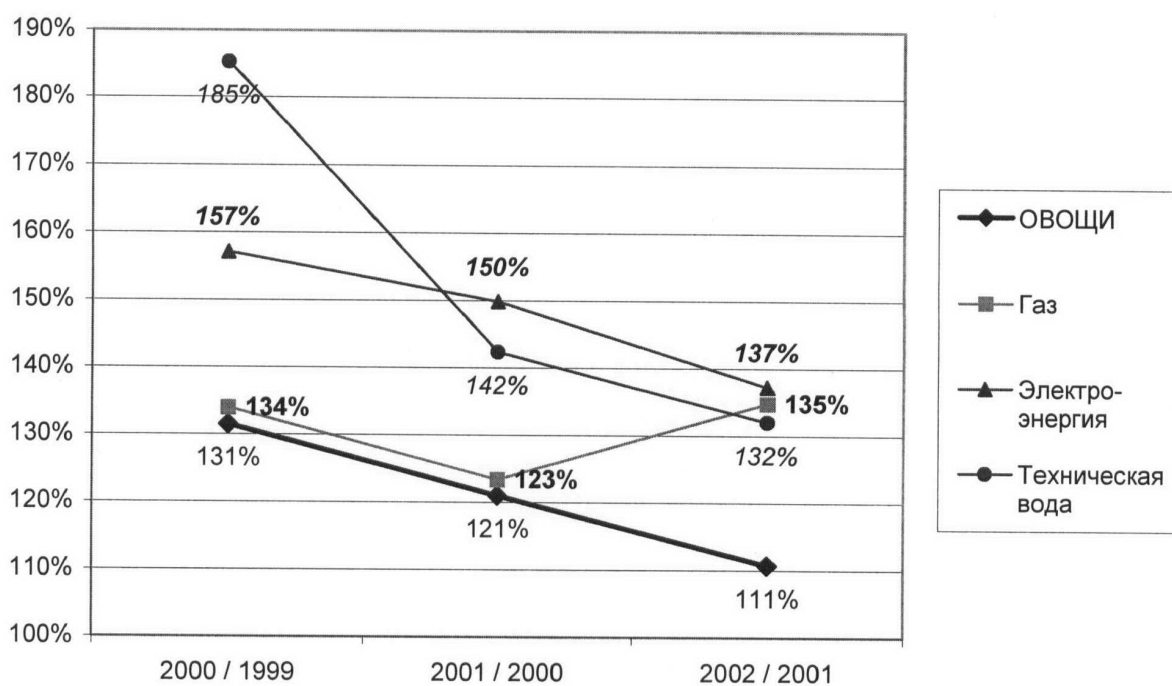


Рис.8 Динамика изменения цен реализации овощей и тарифов на используемые ресурсы, %

Результатом этого является увеличивающийся разрыв в темпах роста затрат по производству овощной продукции и выручки от ее реализации (рис.9).

Для СХПК Комбинат «Тепличный» сразу после дефолта 1998 года сложились благоприятные условия – цены на продукцию выросли гораздо в большей степени, чем цены на потребляемое сырье и ресурсы, т.е. картина,

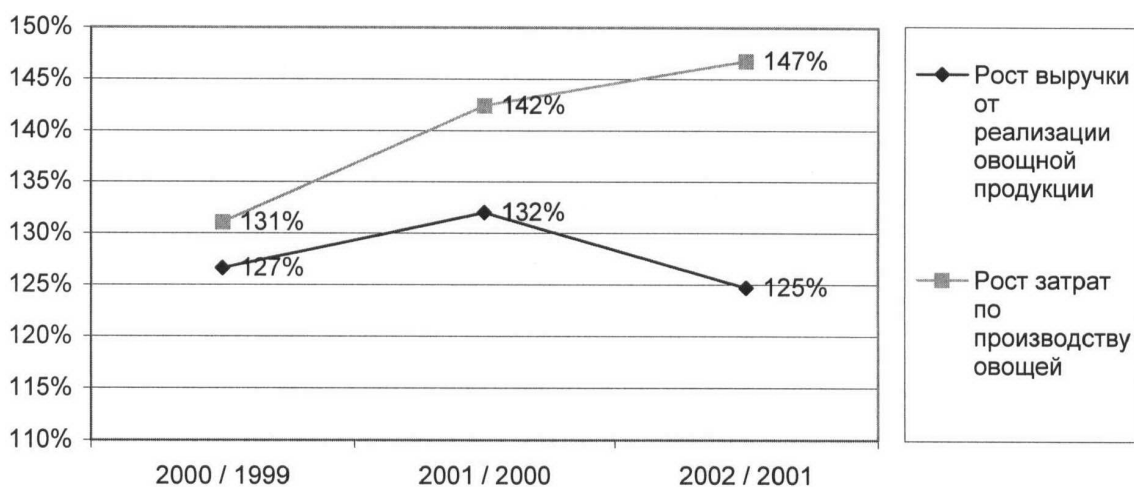


Рис.9 Сопоставление роста выручки от реализации овощной продукции с ростом производственных затрат

наблюдалась прямо противоположная вышеописанной. Последующие четыре года, вместе с благоприятными природными условиями, позволили хозяйству получить хорошие финансовые результаты. Полученный эффект был использован для модернизации технологии, реконструкции и проведения большого объема капитальных ремонтов. Однако посткризисный период закончился, усиливается давление импортной овощной продукции из Турции, Марокко, Испании, экономическая эффективность падает (рис. 10),

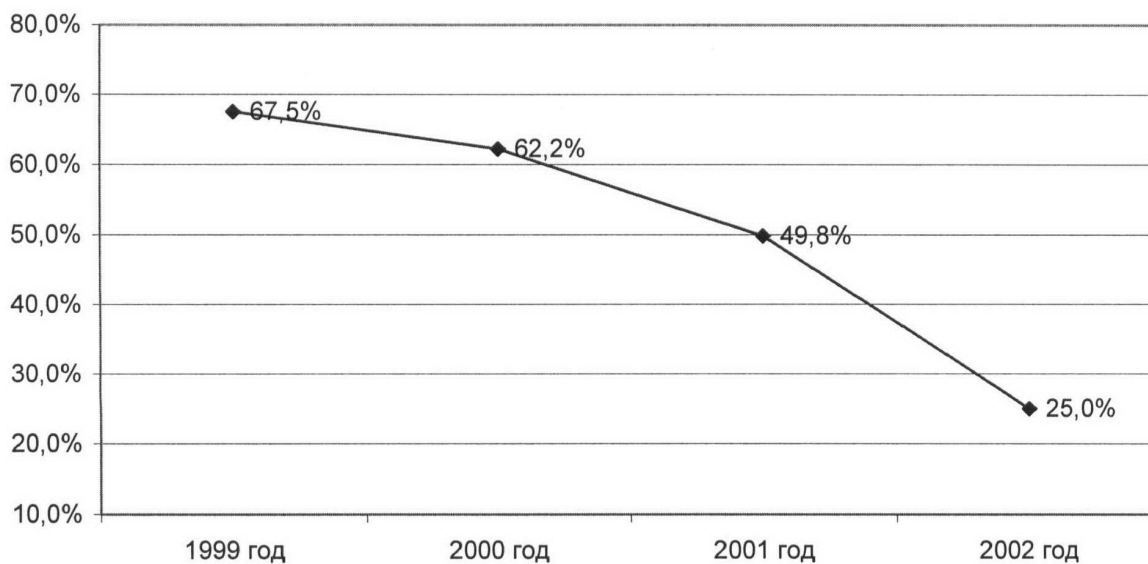


Рис.10 Изменение рентабельности затрат в 1999-2002 годы

в связи с тенденцией существенного удорожания энергоресурсов, остро встает вопрос о выживании хозяйства в перспективе.

Можно выделить основные мероприятия, направленные на поддержание стабильности деятельности хозяйства в динамично меняющихся условиях внешней среды:

Проведение на комбинате масштабной реконструкции производственных мощностей. Половину инвентарных площадей занимает первое отделение, теплицы которого были возведены еще в 1972 году. В этих конструкциях была получена рекордная урожайность в 40 кг/м² овощей, что является «потолком» для данного типа теплиц, в то время как в Голландии производители получают 80 кг/м². Поэтому необходимо строить современные теплицы, которые позволят добиться выхода продукции в нашей световой зоне 60 кг/м². К тому же такие теплицы потребляют на 30% меньше тепловой энергии, что особенно актуально в условиях роста отпускной цены на газ и его транспортировку. Это позволит снизить себестоимость одного килограмма овощей за счет увеличения выхода продукции в 1,5 раза и уменьшения потребления тепла на той же площади. Основная проблема в реализации проекта реконструкции тепличного комплекса – получение «недорогих длинных» денег. Ведь окупаемость проекта, с учетом возврата кредита составляет примерно пять лет, что очень долго для банков, но нормально для технологичных производств и промышленности (например, на Западе средний срок окупаемости бизнеса 3-5 лет).

Второе важное направление – это введение режима экономии ресурсов и контроля за их расходованием, четкого планирования потребности в денежных средствах, установление жесткой платежной дисциплины и принятия на этой основе верных сбалансированных управленческих решений. Реализации этого направления призвано служить внедрение такого метода управления как бюджетирование. Его значение и преимущества функционирования на предприятии подробно описаны в первой части диссертационного исследования.

В соответствии с намеченными этапами внедрения бюджетирования на предприятии, прежде всего, нужно определиться с назначением и задачами, задающими рамочные ограничения для этого инструмента. Итак, основной финансовой целью бюджетирования в СХПК Комбинат «Тепличный», является контроль уровня рентабельности деятельности на уровне не меньше 20%. Почему выбран именно такой уровень прибыльности? Реконструкция производственных мощностей потребует привлечение значительных заемных средств, которые потом придется возвращать и оплачивать проценты по их использованию, что при норме прибыли меньшей выбранного значения в современных условиях сделать трудно и довольно рискованно. Основной упор в бюджетах необходимо делать на контроле за издержками.

Следующий этап – разработка финансовой структуры предприятия. Подробную диагностику финансовой структуры СХПК Комбинат «Тепличный» можно увидеть в Приложении 2.

В качестве центров финансовой ответственности (центров прибыли) выделены Комбинат «Тепличный» и Торговый Дом «Тепличный». Только на этих двух уровнях происходит реальное управление денежными средствами. Никому из подразделений не делегированы полномочия распоряжаться деньгами – ни магазинам, ни котельной (отпускающей тепло в сеть для сторонних потребителей) ни столовым – все денежные расчеты проводятся централизованно через конторы этих двух юридических лиц. Также нет органа, централизованно распределяющего средства двух предприятий, который мог бы быть выделенным как центр финансовой ответственности.

Центрами финансового учета (центрами доходов, в другой классификации) были выделены: на Комбинате – овощеводство закрытого грунта, реализация тепла на сторону, транспортные услуги для Торгового Дома; в Торговом Доме – все розничные магазины, оптовые центры и столовые. Это выделение было проведено на основе анализа видов деятельности, их структуры. Так, на Комбинате выручка от реализации сельхозпродукции составляет 88%, выручка от реализации тепла для сторонних потребителей

7,8%, транспортные услуги 3,4%. Эти направления занимают наибольшие доли в реализации, поэтому их и нужно разграничивать как объекты бюджетирования. Не имеет смысла выделять отдельно те услуги, доля которых в общих продажах меньше одного процента, например услуги спортзала, агрохиманализы и т.д. В Торговом Доме, в данном случае организационная структура совпадает с финансовой: обособленные подразделения выделяются как центры финансового учета – представительства в районах, магазины, столовые. В Торговом Доме нет отделов отвечающих в целом за розничную торговлю, за оптовую торговлю, за услуги общественного питания – поэтому в данном случае можно было бы не выделять центры финансового учета, в которых бы консолидировалась ответственность за эти направления деятельности. Но в аналитических целях предлагается составлять сводные бюджеты по направлениям деятельности (розница, опт, общепит), с разделением розничной торговли по территориальному расположению (Вологда, Череповец, Великий Устюг, Шексна, Тотьма, Харовск и т.д.).

На предприятии, на текущий момент, можно выделить шесть мест возникновения затрат: отделение №1, №2, №3, агрономическую службу (включающую агрохимическую и биологическую лаборатории), электроснабжение (включающее электроцех и КИПиА) и водоснабжение. Эти центры сами непосредственно не занимаются реализацией продукции – соответственно у них нет ответственности за полученный доход, но на их уровне можно организовать контроль за затратами. К сожалению сейчас невозможно функциональные службы выделить как место возникновения затрат, потому как нет должности завхоза, который бы мог все текущие расходы служб планировать и контролировать их возникновение. Затраты на содержание этих подразделений пройдут как строчки расходов в бюджете общехозяйственных расходов. По той же самой причине в Торговом Доме нельзя функциональные отделы выделить как центры затрат.

Схематично взаимосвязь мест возникновения затрат и центров финансового учета можно представить на рисунке 11. На каждом

овощеводческом отделении формируются свои затраты, но кроме того на отделения разносятся издержки службы водоснабжения, электроснабжения, агрономической службы пропорционально оказанным бригадам услугам (м³ воды, квт*час электроэнергии и т.д.). Также для нужд овощеводства необходимо тепло, вырабатываемое котельной, услуги по перевозке овощей потребителям. Следует отметить, что котельная и механо-ремонтный блок были выделены нами как центры финансового учета, то есть ответственные кроме затрат еще и за доходы по реализации тепла на сторону и транспортным услугам для Торгового Дома. Однако они являются также вспомогательными службами для овощеводства закрытого грунта. Поэтому часть затрат этих центров будет относиться на овощеводство закрытого грунта, а другая часть на реализацию тепла и транспортных услуг на сторону. Это нетрудно организовать путем отнесения затрат пропорционально отпущенному теплу и перевезенным тонно-километрам.

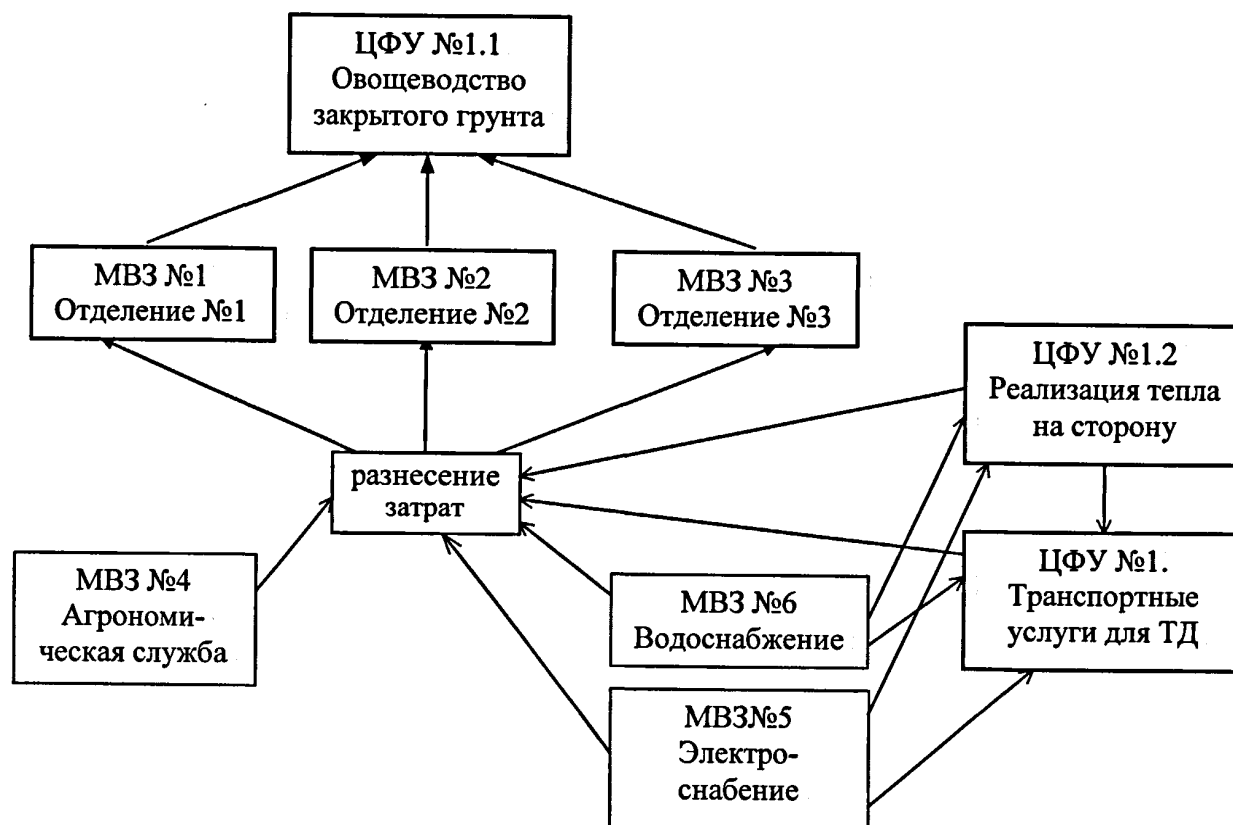


Рис.11. Взаимосвязь элементов финансовой структуры СХПК Комбинат «Тепличный»

Общая финансовая структура хозяйства представлена в Приложении 3.

Следующий этап работы – это определение видов операционных, финансовых и вспомогательных бюджетов для всех центров учета. Первый выделенный центр финансового учета - овощеводство закрытого грунта, является основным направлением деятельности хозяйства. Общая схема формирования бюджетов и распределение ответственности за их составление для ЦФУ №1.1 представлена на рисунке 12.

Всякое бизнес-планирование должно начинаться с плана продаж. Однако специфика тепличного производства и условия сбыта овощей создают предпосылки для того, чтобы начинать планирование с бюджета производства. Дело в том, что, располагая определенными мощностями (инвентарные площади теплиц), уровнем производства и системой культурооборотов овощей, можно получать фиксированную ежемесячную урожайность и соответственно фиксированный ежемесячный выход продукции. Однако этот выход овощей не всегда совпадает с наилучшими ценовыми условиями на рынке. Вообще нет возможности наладить гибкое производство продукции в соответствии с запросами на рынке (растениеводство - не промышленность, здесь нет прямой зависимости: прямые затраты - конечная продукция, здесь действует сложная многофакторная система, включающая в себя качество ухода за растениями, условия микроклимата, воздействие удобрений, уровень освещенности и т.д.).

Кроме того, рынок вологодчины потребляет не только продукцию Тепличного, но и импортную продукцию, завозные овощи открытого грунта, продукцию тепличных комбинатов соседних областей, продукцию с личных подсобных участков. На текущий момент потребление овощной продукции на душу населения в России значительно ниже физиологических норм. По разным данным у 80-90% российских граждан уровень потребления овощей вдвое меньше рекомендуемых норм. Поэтому при росте уровня доходов населения рынок тепличных овощей должен расширяться и текущие производственные мощности комбината не имеют и не будут иметь рыночных ограничений.

ЦФУ №1.1 Овощеводство закрытого грунта

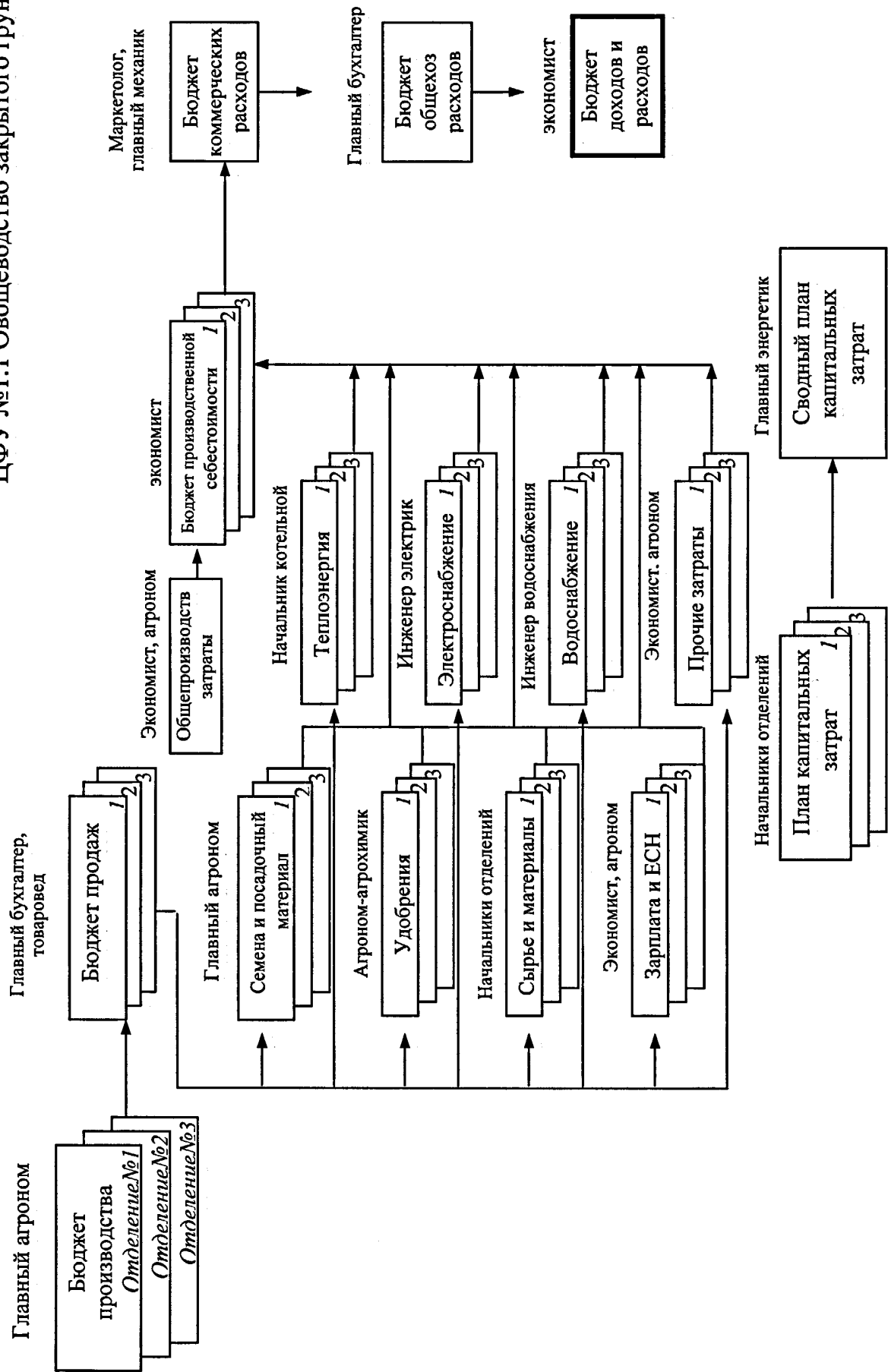


Рис. 12 Схема формирования бюджетных документов

Максимальная урожайность, к которой стремятся агрономы, позволяет снизить себестоимость 1 кг овощей, но цена на овощи величина не постоянная в течение года и имеет ярко выраженную сезонность. Поэтому в летне-осеннем сезоне складывается ситуация, когда овощи продаются по цене ниже их себестоимости.

Бюджет производства составляется главным агрономом – человеком, определяющим структуру культурооборотов, но, тем не менее, этот бюджет согласовывается с директором по сбыту с тем, чтобы сблизить потребности рынка с производственной программой. Агроном составляет этот документ на основе планируемых площадей (м²) под культурами и их месячной урожайности (кг/м²). Производственная программа разрабатывается для каждого производственного отделения, выделенных нами как места возникновения затрат №1, 2, 3, в разрезе овощных культур и звеньев тепличниц. Пример составления такой программы представлен в приложении 4.

В примере выделенные цветом ячейки - это урожайность культуры в конкретный месяц и площадь под этой культурой. Перемножение первой величины на вторую дает объем производства в соответствующий месяц. Площади звеньев - это неизменные величины, поэтому агроном работает только со значениями урожайности, которые складываются в соответствии с достигнутым уровнем культуры производства и проведением агротехнических мероприятий (новые технологии, нюансы ухода и т.д.)

Полученные бюджеты производства сводятся в общую производственную программу хозяйства (табл. 3.3).

Тепличные овощи это продукты, не подлежащие длительному хранению в обычных условиях, поэтому после сборов их практически сразу вывозят на предприятия торговли. Запасы продукции возникают редко, но если и имеют место быть, то хранятся на производственных складах максимум 2-3 дня. Следовательно, бюджет производственных запасов в системе операционных бюджетов тепличного хозяйства составлять не требуется.

Таблица 3.3

Производственная программа СХПК комбинат «Тепличный» на 2004 год, тонн

№	Культуры	Площадь м2	Урожай кг/м2	Валовой сбор, т	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
<i>ОТДЕЛЕНИЕ № 1</i>									
1	Огурцы 1 об.	57 964	30,9	1 790		36	296	446	474
2	Томаты 2 об.	57 964	9,2	534					
	Итого:			2 324		36	296	446	474
<i>ОТДЕЛЕНИЕ № 2</i>									
1	Огурцы 1 об.	20 000	31,9	638		14	96	154	170
2	Томаты продленные	29 080	36,3	1 056				90	172
3	Томаты 2 об.	10 000	10,3	103					
4	Огурцы 2 об.	10 000	7,8	78					
5	Перец	5 060	12,5	63				7,0	10,0
6	Баклажаны	920	13,6	12,5				0,7	3,0
	Итого:			1 951		14	96	251,7	355
<i>ОТДЕЛЕНИЕ № 3</i>									
1	Огурцы зимние	2 112	22,3	51	13	7			
2	Томаты летние	2 112	26,5	62				2	13
3	Лук-перо	1 320	10,0	13			3	10	
4	Салат	2 112		35	5	5	6	6	4
5	Петрушка, укроп			4	0,2	0,3	1	1	0,2
	Итого:			165	18,2	12,3	10	19	17,2
<i>ВСЕГО по СХПК</i>									
1	Огурцы			2 557	13	57	392	600	644
2	Томаты			1 755				92	185
3	Лук-перо			13			3	10	
4	Перец			63				7	10
5	Баклажаны			12,5				0,7	3
6	Зеленные			39	5,2	5,3	7	7	4,2
	ВСЕГО	125 000	35,5	4 439,5	18,2	62,3	402	716,7	846,2
1	Шампиньоны	550	80	44	3,67	3,67	3,67	3,67	3,66
2	Рассада капусты			2000т.шт.					2000

Следующим важным шагом, является составление бюджета продаж. Это один из самых ответственных моментов в системе бюджетного планирования, так как объем продаж влияет практически на все составляющие основного бюджета. На этот прогноз влияет множество факторов, которые необходимо учитывать при составлении бюджета:

- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности;
- макроэкономические показатели состояния страны (уровень занятости, темпы роста производства продукции по отраслям, уровень личных доходов и т.д.);

- качество продукции, ценовая политика;
- рекламная компания;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров.

Для сельского хозяйства важнейшим фактором являются погодные условия, особенно это касается растениеводства, которые могут вызывать значительные отклонения в урожайности возделываемых культур. Не второстепенна также политика государства в отношении закупок продовольствия.

Понимая исключительную важность разработки этого бюджета, считаем необходимым перечислить методы, использование которых может повысить надежность прогноза сбыта продукции [25, 34, 118].

1. Эвристический. Он основан на усреднении сведений, полученных при интервьюировании различных участников рынка: работников торговли, специалистов маркетинговых служб, покупателей. Метод позволяет получить достаточно точную информацию о нуждах потребителя, однако не учитывает высокую вероятность изменения рыночной конъюнктуры.

2. Анализ временных рядов. Используется для учета временных колебаний объема продаж продукции. Включает метод экстраполяции, анализ цикличности, анализ сезонности. Метод экстраполяции заключается в распространении выводов, полученных из наблюдений за объемом продаж в предыдущем периоде, на будущее. Метод анализа цикличности позволяет выявить изменения в объеме продаж, связанные со временем потребления продукции, и широко используются преимущественно в отраслях с ярко выраженной цикличностью. Также на объем продаж оказывает влияние фактор сезонности, изучение которого позволяет выявить сезонные колебания продаж.

3. Эконометрические модели. С помощью этих моделей определяются корреляция размера продаж от изменений внешней среды предприятия, в том числе макроэкономических переменных (темпы роста ВВП, темп инфляции,

валютный курс и т.п.), а также отраслевых переменных (состояние отрасли, уровень конкуренции, емкость отраслевого рынка).

В большинстве западных крупных компаний при прогнозировании продаж используется комбинация нескольких методов. Причем руководство и специалисты многих фирм считают, что прогноз продаж на основе сложных методов (эконометрические модели) не более точен, чем прогноз, сделанный на основе простых приемов (оценка объема реализации специалистами предприятия, трендовый анализ).

Составлять бюджет продаж в СХПК Комбинат «Тепличный» должны главный бухгалтер вместе с начальником торгового отдела, так как в своей повседневной работе они занимаются оперативным согласованием цен на овощную продукцию. Для планирования отпускных цен целесообразно опираться на анализ сезонности и прогнозы инфляции. Как показывает анализ, овощная конъюнктура имеет ярко выраженную сезонность (рис.13). Вид графика изменения цены практически не менялся последнее время и для того, чтобы получить прогноз ценообразования на бюджетный период достаточно перемножить овощные цены прошлого года на индекс-дефлятор в сельском хозяйстве, установленный Минэкономразвития на следующий год.

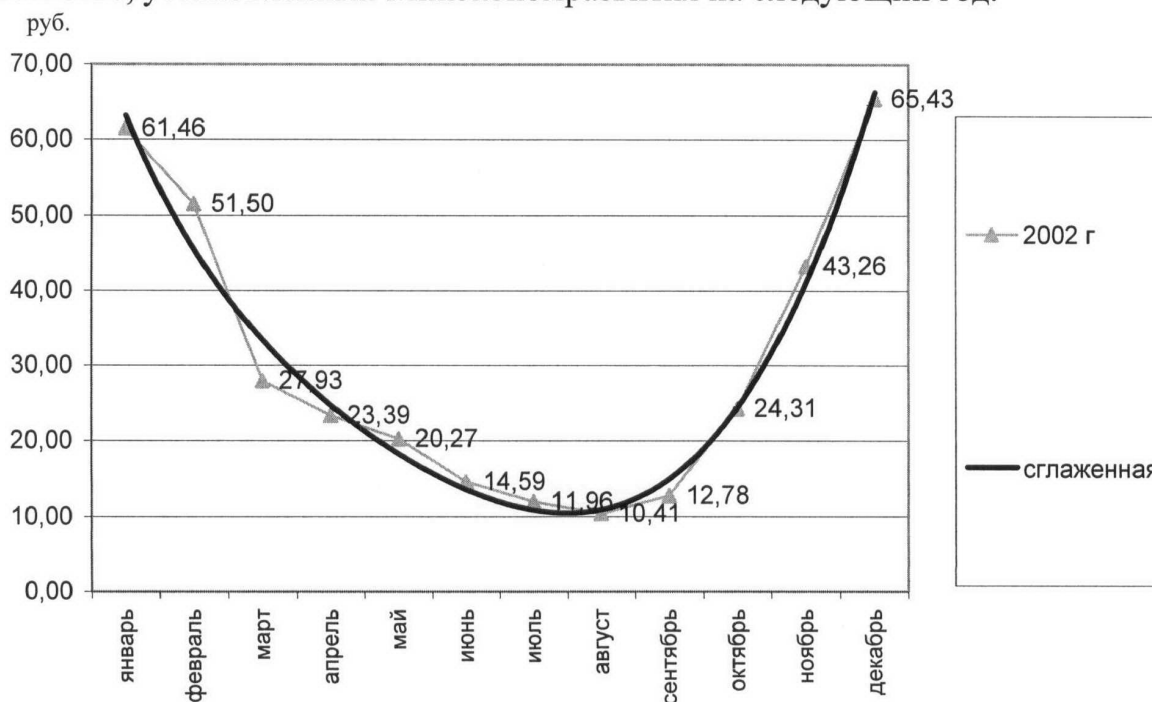


Рис.13 Динамика цен на огурцы в течение года

Показатели выручки от реализации сельхозпродукции получают путем перемножения объема производства (взятого из бюджета производства) на прогнозные цены. Форма бюджета продаж овощей представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Бюджет реализации овощей СХПК комбинат «Тепличный» в 2004 году

Овощи		январь	февраль	март	...	декабрь	Сумма
Огурцы	Кол-во, кг	13 000,0	57 000,0	392 000,0		20 000,0	2 557 000,0
	Цена 1кг, р	66,90	56,14	30,41		71,00	23,72
	Сумма, руб	869 700,0	3 199 980,0	11 920 720,0		1 420 000,0	60 648 400,0
Помидоры	Кол-во, кг						1 755 000,0
	Цена 1кг, р						20,81
	Сумма, руб						36 527 060,0
Перец	Кол-во, кг						63 000,0
	Цена 1кг, р						36,90
	Сумма, руб						2 324 980,0
Баклажаны	Кол-во, кг						12 500,0
	Цена 1кг, р						33,43
	Сумма, руб						417 911,0
Лук-перо	Кол-во, кг			3 000,0			13 000,0
	Цена 1кг, р			22,00			22,03
	Сумма, руб			66 000,0			286 400,0
Зеленые	Кол-во, кг	5 200,0	5 300,0	7 000,0		4 500,0	39 000,0
	Цена 1кг, р	94,50	94,50	100,00		100,00	92,98
	Сумма, руб	491 400,0	500 850,0	700 000,0		450 000,0	3 626 400,0
Всего овощи	Кол-во, кг	18 200,0	62 300,0	402 000,0		24 500,0	4 439 500,0
	Цена 1кг, р	74,79	59,40	31,56		76,33	23,39
	Сумма, руб	1 361 100,0	3 700 830,0	12 686 720,0		1 870 000,0	103 831 151,0
Шампиньоны	Кол-во, кг	3 670,0	3 670,0	3 670,0		3 670,0	44 000,0
	Цена 1кг, р	60,00	60,00	55,00		60,00	46,68
	Сумма, руб	220 200,0	220 200,0	201 850,0		220 200,0	2 053 800,0
Рассада	Кол-во, шт						2 000 000,0
	Цена 1шт, р						1,75
	Сумма, руб						3 500 000,0
Чистые продажи с/х продукции	Сумма, руб	1 581 300,0	3 921 030,0	12 888 570,0		2 090 200,0	109 384 951,0
Кроме того, резерв по расчетам с бюджетом по НДС	Сумма, руб (10%)	158 130,0	392 103,0	1 288 857,0		209 020,0	10 938 495,1
Общий оборот	Сумма, руб	1 739 430,0	4 313 133,0	14 177 427,0		2 299 220,0	120 323 446,1

В предложенной форме бюджета продаж предпоследняя строчка – резерв по расчетам с бюджетом по НДС, это будет необходимо впоследствии для составления налогового бюджета.

После того как сформирован бюджет продаж, следующий шаг – определение размера денежных поступлений от этих продаж. Произведенная продукция может быть продана за наличный расчет, в этом случае денежные средства поступают в момент реализации в кассу или на расчетные счета. Продажа в кредит влечет за собой дебиторскую задолженность, которая, в конечном счете, инкассируется, превращается в наличность. Поэтому необходимо составить график поступлений или погашения дебиторской задолженности. Эта форма необходима для составления бюджета движения денежных средств прямым методом. Дебиторская задолженность, которая рассчитывается в этом графике, автоматически попадет в бюджет по балансовому листу. График поступления денежных средств приведен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

План-график поступлений денежных средств от продажи овощей (с НДС)

Показатели	2003	январь	февраль	март	...	декабрь	Сумма
Дебиторская задолженность на конец периода		1 339 361	3 321 112	10 916 619		1 770 399	
Задолженность к погашению в текущем периоде							
Поступления от продаж							
январь		400 069	1 339 361				1 739 430
февраль			992 021	3 321 112			4 313 133
март				3 260 808			14 177 427
апрель							23 871 728
май							27 594 479
июнь							19 382 482
июль							8 172 507
август							2 762 078
сентябрь							3 982 856
октябрь							6 600 992
ноябрь						4 178 878	5 427 114
декабрь						528 821	528 821
ВСЕГО ПОСТУПЛЕНИЙ		400 069	2 331 382	6 581 921		4 707 698	118 553 047

На основе производственной программы главный агроном составляет бюджет семян и посадочного материала, с учетом страхового запаса семян на случай их не всхожести. Дополнительно к бюджету потребности в семенах составляется график оплаты их поставок.

В бюджете зарплаты определяется размер фонда оплаты труда основного и вспомогательного производственного персонала в каждом овощеводческом подразделении. Сюда войдет оплата тепличниц на посадке и уходе за растениями, за получаемую продукцию, за пропарку и дезинфекцию почвы. Кроме зарплаты основного персонала сюда войдет оплата труда вспомогательных рабочих: слесарей, карщиц, кладовщиков и приемосдатчиц, рабочих растворных узлов.

Для определения затрат на оплату труда основного производственного персонала необходимо объемы выхода продукции перемножить на соответствующие расценки (табл. 3.6) – информация о производстве с распределением по бюджетному периоду содержится в бюджете производства. Для определения затрат на оплату труда вспомогательного производственного персонала нужно определить затраты рабочего времени и тарифные ставки по видам работ (см. приложение 5).

Таблица 3.6

Бюджет заработной платы основного производственного персонала на огурце первого оборота первого отделения

Показатель	Расценка	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
Выход огурцов первого оборота, тонн			36	296	446	474	446	92
Зарплата за продукцию по расценке, руб	41,91		15 088	124 054	186 919	198 653	186 919	38 557
Дни на уходе		19	14					10
Зарплата на уходе, руб	104,2	106 922	78 785					56 275
Зарплата на пересадке, руб								175 203
Итого зарплата, руб		106 922	93 872	124 054	186 919	198 653	186 919	270 035
Зарплата с учетом сев. коэф 15% и стажевых 13%, руб		138 945	121 987	161 208	242 901	258 150	242 901	277 781

Информацию бюджета прямых затрат труда необходимо представить в виде двух форм: графика начисления зарплаты и графика выплаты зарплаты. График выплаты зарплаты составляется в соответствии с принятыми в хозяйстве сроками выплаты аванса и основной части зарплаты (25 числа текущего месяца – аванс, 10 числа следующего месяца – получка).

Агроном-агрохимик, опираясь на бюджет производства, составляет бюджет удобрений. Он делает расчет, исходя из потребности в действующем веществе каждого вида удобрений для производства каждой овощной культуры. В данном случае, расход удобрений считается не на единицу выпуска продукции, а на единицу площади занятой под культурой. Алгоритм расчета количества закупаемых удобрений в натуральных единицах выглядит так:

$$\begin{array}{rclcl} \text{Объем} & & \text{Расход} & & \text{Запасы} & & \text{Запасы} \\ \text{закупок} & = & \text{удобрений} & - & \text{удобрений на} & + & \text{удобрений на} \\ \text{удобрений} & & \text{за период} & & \text{начало периода} & & \text{конец периода} \end{array}$$

Перемножение объема закупок на прогнозируемые цены позволяет рассчитать расход удобрений в стоимостном выражении.

В дополнение к плану графику закупок удобрений должен составляться график оплаты приобретенных удобрений. Выглядит он аналогично графику поступлений от реализации продукции, рассмотренному выше, только здесь уже рассматриваются платежи самого предприятия и вместо дебиторской появляется кредиторская задолженность, то есть учитывается отсрочка, которой пользуется предприятие для оплаты поставок. График оплаты поставок будет использоваться для составления исходящего потока в бюджете движения денежных средств. Кредиторская задолженность найдет свое отражение в бюджете по балансовому листу.

Бюджеты по энергоресурсам составляют инженеры – руководители соответствующих служб. Производственные затраты на отопление, воду, электроэнергию, нельзя считать, на взгляд автора, переменными затратами, так как, на примере тепличного производства, не наблюдается расхода этих ресурсов прямо пропорционально выходу овощей. С теплом, например, ситуация такая – в зимние месяцы, когда развиваются растения и лишь

начинают формироваться первые плоды, происходит максимальное потребление тепла, к маю, июню месяцу урожайность овощей в культурообороте максимальна, теплотребление же наоборот – минимально. Эти затраты нельзя считать переменными, но без них вообще не было бы получено урожая, потому их следует отнести к прямым издержкам. Расчет потребления ресурсов составляется на основе мощности электроприборов и установок, норм поливов овощных культур, тепловой нагрузки тепличных конструкций и среднемесячных температур наружного воздуха. Форма сводного бюджета затрат на энергоресурсы представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7

		Бюджет затрат на ресурсы первого отделения						
Показатели		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
Электро- энергия, квт*час	Кол-во	200 000	100 000	80 000	70 000	60 000	50 000	30 000
	Цена	1,26р.	1,26р.	1,26р.	1,26р.	1,26р.	1,26р.	1,26р.
	Сумма	252 000	126 000	100 800	88 200	75 600	63 000	37 800
Тепло- энергия, Гкал	Кол-во	7283	6145	5521	3851	3404	2136	1007
	Цена	240	240	240	240	240	240	240
	Сумма	1 747 920	1 474 800	1 325 040	924 240	816 960	512 640	241 680
Техническая вода, м3	Кол-во	8000	7000	8000	8000	11000	3500	10000
	Цена	14,02	14,02	14,02	14,02	14,02	14,02	14,02
	Сумма	112 160	98 140	112 160	112 160	154 220	49 070	140 200
Хозяйственная вода, м3	Кол-во	600	400	800	400	500	5000	500
	Цена	19,19	19,19	19,19	19,19	19,19	19,19	19,19
	Сумма	11 514	7 676	15 352	7 676	9 595	95 950	9 595
Стоки, м3	Кол-во	600	400	800	400	500	5000	500
	Цена	10,90	10,90	10,90	10,90	10,90	10,90	10,90
	Сумма	6 540	4 360	8 720	4 360	5 450	54 500	5 450
Всего затрат	Сумма	2 130 134	1 710 976	1 562 072	1 136 636	1 061 825	775 160	434 725
Кроме того, резерв по расчетам с бюджетом по НДС	Сумма, руб (20%)	426 027	342 195	312 414	227 327	212 365	155 032	86 945
Общий оборот	Сумма, руб	2 556 161	2 053 171	1 874 486	1 363 963	1 274 190	930 192	521 670

Бюджет сырья и материалов должны составлять начальники овощеводческих подразделений. В нем должны найти место затраты на подвязочный шпагат, пленку, клипсы, упаковку, горшочки для рассады и т.д.

Все подобные материалы не учесть, поэтому их можно учесть в бюджете прочих затрат в стоимостном выражении, как процент от всех остальных затрат. Кроме того для бюджета прочих затрат агрономы должны рассчитать потребность в ядохимикатах для дезинфекционной обработки растений, а также в биологических средствах защиты растений.

Бюджет общепроизводственных расходов отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением прямых затрат на материалы, энергоресурсы и прямых затрат на оплату труда. Этот бюджет включает в себя ряд следующих затрат: амортизацию, страхование урожая, зарплату агрономической службы, содержание агрохим и биолaborатории, пчелоопыление, текущие ремонты, охрану труда, содержание сооружений и т.д. Поскольку показатели бюджета общепроизводственных расходов участвуют в формировании бюджета денежных средств, в графике оплаты этих расходов нужно учесть, что амортизация не вызывает оттока наличности, данная категория должна вычитаться из общего объема накладных расходов.

После того как сформированы вышеназванные бюджеты, можно составлять бюджет производственной себестоимости. Формат этого бюджета представлен в приложении 6.

Бюджет коммерческих расходов определяет издержки, связанные с продвижением товаров на рынке. В состав коммерческих расходов включаются расходы по рекламе, маркетинговым исследованиям, таре, транспортные услуги, по складированию товаров, по заработной плате сбытового персонала. Составляется этот документ маркетологом, в части затрат связанных с продвижением продукции, и главным механиком, планирующим затраты по транспортировке овощей.

В схемах формирования бюджетов для трех выделенных центров финансового учета перед бюджетом доходов и расходов поставлен бюджет общехозяйственных расходов. Он не составляется отдельно для каждого центра финансового учета, а формируется в целом по хозяйству и уже после распределяется по этим центрам. Базой для распределения по центрам доходов

может быть общая сумма затрат, фонд оплаты труда, численность работающих и т.д. – на примере СХПК Комбинат «Тепличный» - это выручка от реализации продукции или услуг центра финансового учета. В бюджет общехозяйственных расходов входят: зарплата административно-управленческого персонала и инженерно-технических работников, транспорт для руководства, канцелярские расходы, услуги связи, проценты за кредиты, содержание зданий и сооружений общехозяйственного назначения, оплата услуг сторонних организаций (юридические, аудиторские, консалтинговые и т.д.) и т.д.

Второй, выделенный нами, центр финансового учета – реализация тепла на сторону - котельная. В общем виде процесс формирования бюджетов для этого центра финансового учета представлен на рисунке 14.

Как уже отмечалось выше, котельная кроме затратной части бюджета имеет и доходную, причем эти доходы составляют порядка 8-10% от общей выручки хозяйства. План продаж тепла должен составлять начальник котельной, при планировании имеет смысл опираться на данные предыдущих периодов. В данном примере, в качестве плана, бралось среднее, за четыре года, значение количества тепла, реализованного сторонним потребителям. Цена одной гигакалории тепла, реализуемого на сторону, согласовывается и утверждается Региональной энергетической комиссией раз в году. Перемножение количества гигакалорий на отпускную цену даст реализацию тепла в стоимостном выражении (см. приложение 7).

Кроме графика начисления выручки от реализации составляется график погашения дебиторской задолженности. И здесь есть свои особенности, связанные с порядком расчета за отпущенное тепло, которые необходимо учитывать. Один из основных потребителей тепла – Вологодский молкомбинат – исправно расплачивается за потребленную теплоэнергию в начале следующего месяца, а вот другой – Гортеплосеть, постоянно задерживает платежи на несколько месяцев.

ЦФУ №1.2 Реализация тепла на сторону

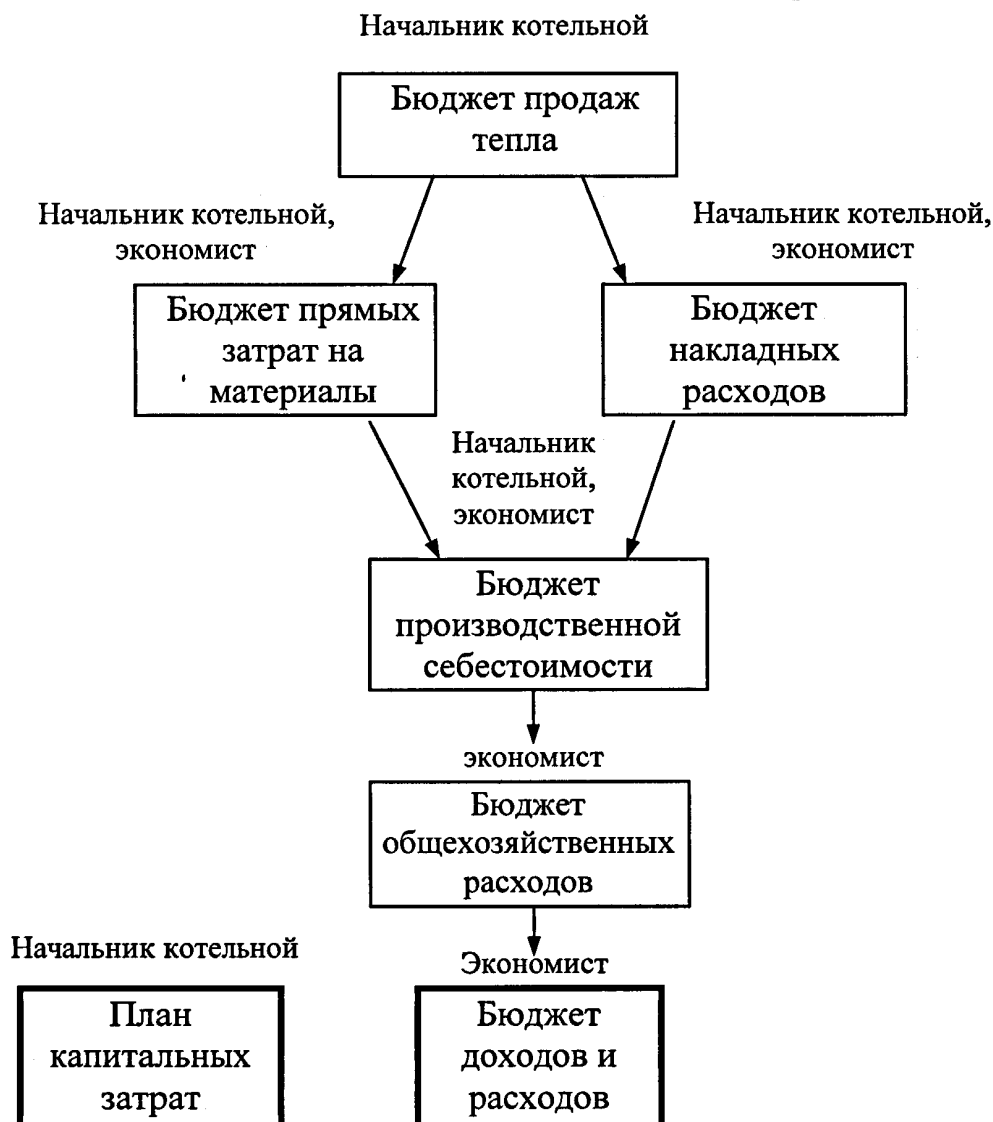


Рис. 14 Схема формирования бюджетов для ЦФУ №1.2

В бюджет прямых затрат на материалы входят ресурсы необходимые для производства тепла, такие как: газ, электроэнергия, техническая вода, а также материалы – серная кислота, поваренная соль, трилон, сульфоуголь. Расчет расхода ресурсов и материалов делается исходя из норм их расхода на одну гигакалорию. Перемножение объема закупок на прогнозируемые цены позволяет рассчитать расход материалов в стоимостном выражении.

Дополнительно к этому бюджету необходимо составить график погашения кредиторской задолженности, технология разработки которого была описана выше.

В бюджет накладных расходов входит зарплата обслуживающего персонала, амортизация котельной и оборудования, текущие ремонты, страхование. Форма бюджета накладных расходов представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Бюджет накладных расходов

Статья затрат	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
зарплата	92 032	92 032	106 564	106 564	87 188	101 720
единый социальный налог	25 585	25 585	29 625	29 625	24 238	28 278
амортизация	20 863	20 863	20 863	20 863	20 863	20 863
текущие ремонты	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
прочие материалы	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
страхование ответственности	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
платежи за загрязнение окружающей среды	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Итого	161 980	161 980	180 551	180 551	155 790	174 361

Порядок формирования бюджетных документов для ЦФУ№3 принципиально похож на порядок для ЦФУ№2, различаются лишь статьи доходов и материальные затраты. В общем виде процесс формирования бюджетов для этого центра финансового учета представлен на рисунке 15.

Бюджет оказания услуг транспортного парка составляется на основании плана оказания автотранспортных услуг, выраженного в машино-часах. Перемножением часов работы техники на разработанные в хозяйстве тарифы можно получить выручку от оказания услуг по перевозке грузов. Форма бюджета оказания транспортных услуг представлена в приложении 8.

Аналогично рассмотренному выше порядку составляется график погашения дебиторской задолженности, отражающий фактическое движение денежных средств.

В бюджет прямых материалов транспортного цеха войдут следующие виды затрат: топливо и ГСМ, зарплата водителей, ремонты, автомобильные шины. Расход топлива, ГСМ, автомобильной резины планируется в соответствии с планом по пробегу транспорта, зарплата водителей планируется исходя из плана часовой работы автопарка.

В бюджет накладных затрат транспортного цеха входят такие затраты: содержание ремонтной мастерской, страхование транспорта, амортизация, зарплата линейных руководителей и т.д.

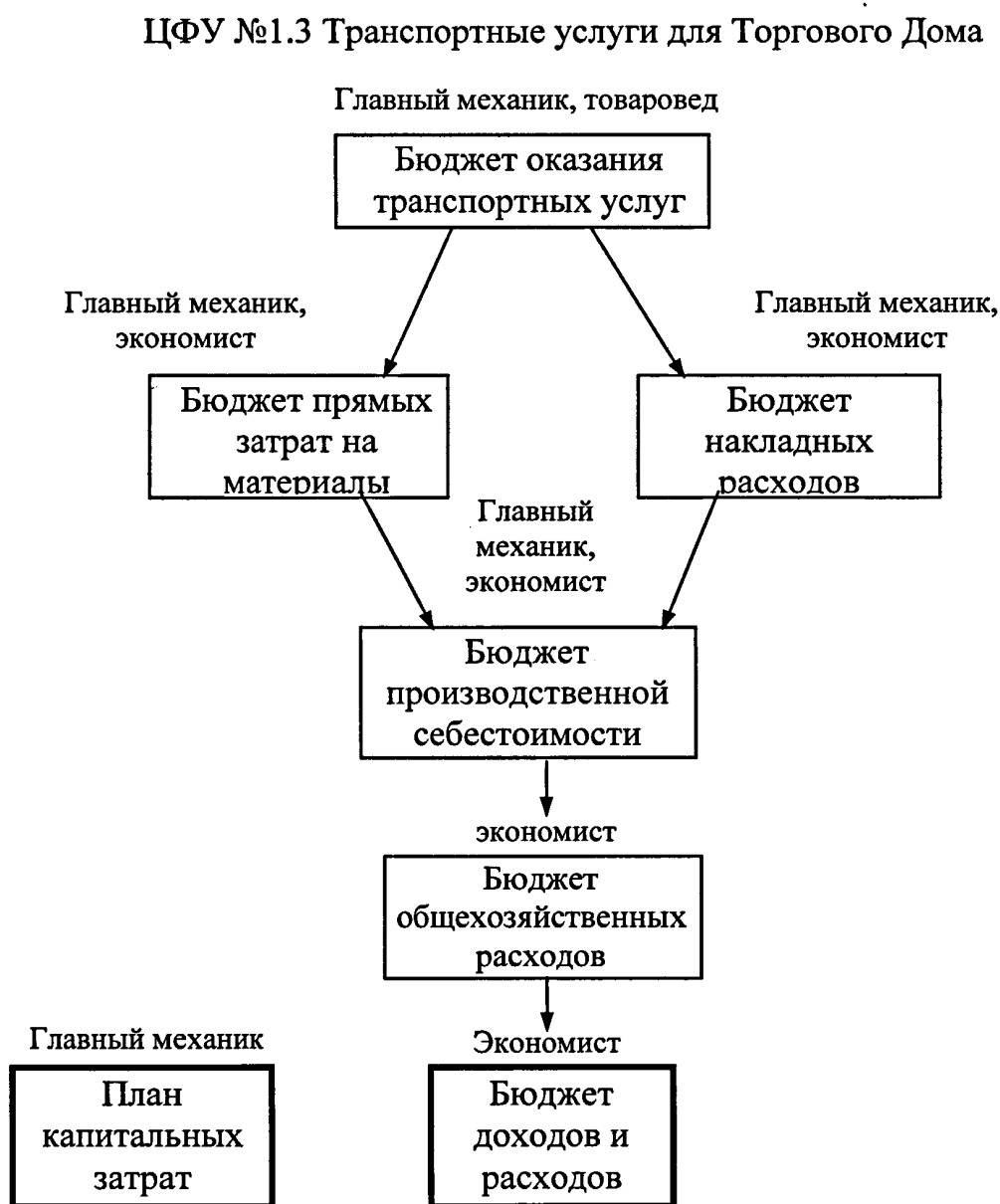


Рис. 15 Схема формирования бюджетов по ЦФУ №1.3

После того, как составлены бюджеты центров финансового учета можно составлять сводные бюджеты всего хозяйства. Схема составления основных бюджетов представлена на рисунке 16.

Перед составлением окончательного варианта трех финансовых бюджетов возможно потребуются уточнение или пересмотр операционных бюджетов. После составления сводного бюджета доходов и расходов необходимо составить первый вариант бюджета движения денежных средств, скорее всего уже тут выявится несбалансированность текущих платежей и текущих поступлений. Поэтому, может быть, предстоит пересмотреть рассрочку платежей, объем капитальных вложений, условия погашения кредитов, уровень цен на продукцию и т.д.

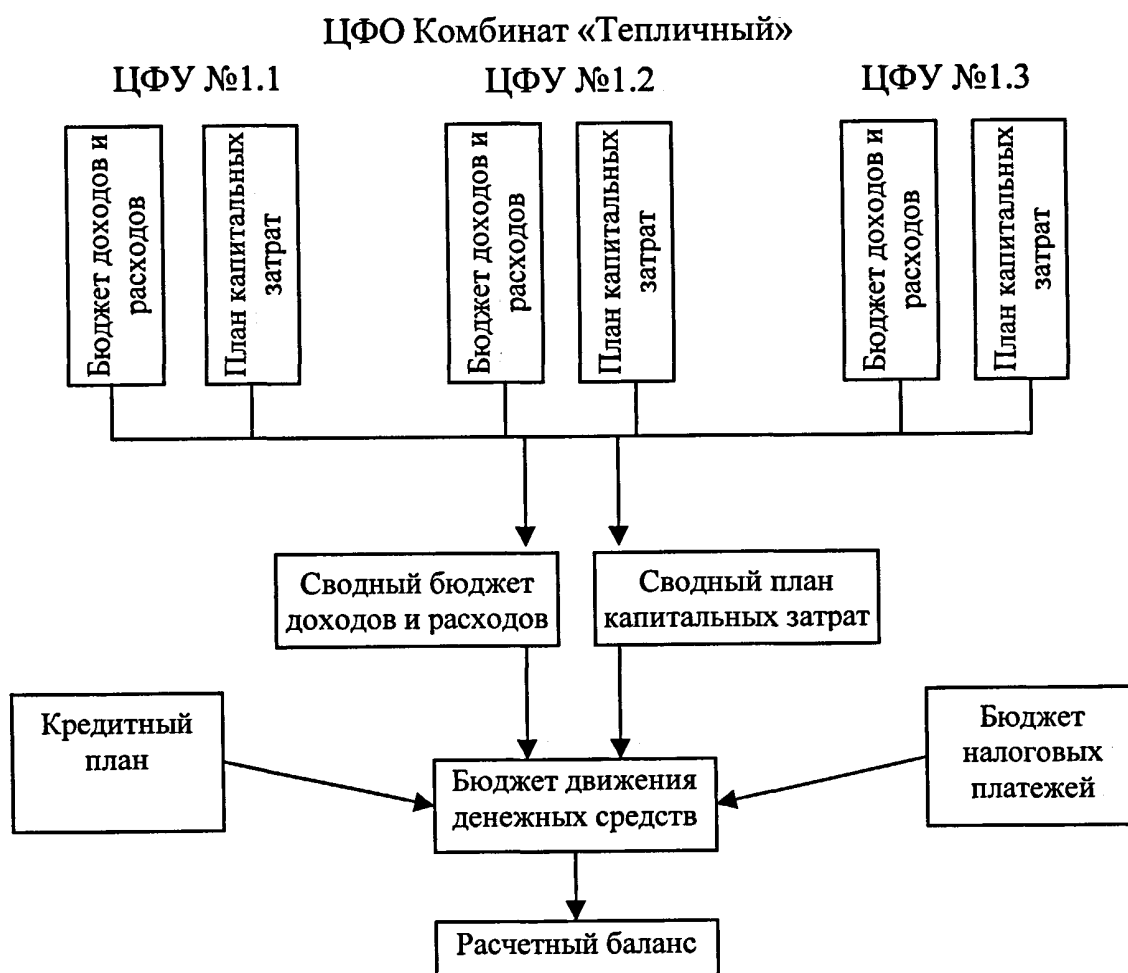


Рис. 16 Порядок формирования основных бюджетов для ЦФО СХПК Комбинат «Тепличный»

Построение бюджетов для центра финансовой ответственности ЗАО Торговый Дом «Тепличный» приведено в приложении 9. Стоит отметить, что бюджет товарооборота Торгового Дома будет зависеть от бюджета продаж Комбината. Это обусловлено тем, что собственных оборотных средств у Торгового Дома нет и, пользуясь отсрочкой платежа, он успевает на средства от продажи тепличных овощей закупить и реализовать другие продукты питания. Поэтому важным моментом работы двух предприятий будет являться согласование отсрочки платежей за овощную продукцию в течение года, с тем чтобы сбалансировать денежные потоки между предприятиями. Разработка системы бюджетирования для предприятия торговли не является целью данного исследования, поэтому подробнее этот вопрос рассматриваться не будет.

Следующим, после составления окончательного варианта основных бюджетов, шагом является разработка системы формирования учетной информации, с тем чтобы появилась возможность проведения текущего контроля исполнения бюджета и анализа возникающих отклонений. Бухгалтерский учет в хозяйстве ведется в достаточно подробном аналитическом разрезе и в принципе позволяет получать фактическую информацию по исполнению бюджетов доходов и расходов выделенных центров финансового учета. Однако оперативность с которой подготавливаются данные (к 20 числу следующего за отчетным месяца) не позволяет проводить оперативные корректирующие мероприятия, направленные на выполнение намеченных бюджетных показателей. Одной из причин такой ситуации на предприятии является низкая дисциплина ряда специалистов по сдаче документов в бухгалтерию, что увеличивает сроки ее обработки. Поэтому для того, чтобы повысить оперативность предоставления всей необходимой информации необходимо составлен новый график документооборота (старый не обновлялся больше десяти лет), в котором указаны четкие сроки сдачи документации всеми ответственными работниками.

Для обеспечения контроля за исполнением бюджета движения денежных средств необходимо ввести дополнительную аналитику в первичные платежные документы и изменить порядок их проведения в хозяйстве. На комбинате выделяются лица, ответственные за реализацию продукции, покупку материалов, ресурсов и комплектующих, начисление заработной платы, социальные выплаты. Это, в основном, главные специалисты – зам председателя по торговле отвечает за сбыт продукции, затраты на маркетинг, зам председателя по производству, ответственен за затраты на покупку семян, удобрений, ядохимикатов, материалов и т.д., зам председателя по техническим вопросам, отвечает за расход энергоресурсов, содержание инженерных систем, проведение оргтехмероприятий, главный экономист, ответственен за формирование фонда оплаты труда, фонда потребления, выплаты дивидендов, главный бухгалтер, ответственен за уплату налогов, получение и расчеты по кредитам. Эти работники составят бюджетный комитет, который будет заниматься регулированием деятельности для достижения намеченных показателей. Зам председателя по экономике назначается директором по бюджету с тем чтобы вести общее руководство процессом бюджетирования, контролировать своевременность разработки и представления бюджетов, а также текущий контроль и анализ исполнения бюджетов. Члены бюджетного комитета составляют план потребности в материалах, комплектующих и ресурсах, на основании заявок своих подчиненных, который переводится в стоимостные показатели и в дальнейшем является лимитом по расходованию ими денежных средств (см. приложение 10). Стоит отметить, что планы расхода основных материалов, ресурсов разрабатываются на основе принятых в хозяйстве нормативов, а затем согласовываются с замом председателя по экономике и утверждаются на бюджетный период.

На платежных документах перед утверждением их зам председателя по экономике должно стоять две подписи: одна – специалиста, непосредственно ответственного за расходование конкретного вида ресурсов, другая его – начальника, члена бюджетного комитета. Например, при покупке минеральных

удобрений визу на платежный документ ставит агрохимик и главный агроном. Контроль за обоснованностью покупки осуществляет зам председателя по экономике – он проверяет соответствие закупаемого материала ответственным лицом (инженер-электрик не должен покупать семена) и не превышение на отчетную дату запланированного лимита расходования денежных средств. Сами платежные документы должны дополнительно шифроваться по направлению расходования денежных средств и ответственному лицу. Это позволит директору по бюджету контролировать исполнение бюджета движения денежных средств в части оттока денег на оплату сырья, материалов.

Основной приток денежных средств формируется от поступлений за проданную продукцию, он планируется на основе графика погашения дебиторской задолженности. Контроль за поступлением средств играет важную роль, так как в зависимости от исполнения этой части бюджета движения денежных средств могут формироваться выплаты хозяйства на покупку материалов, заработанную плату и капитальные вложения.

В случае, когда происходит превышение лимита расходования денежных средств или поступления средств оказались меньше запланированных, директор по бюджету разбирается в этой ситуации вместе с ответственными лицами. Возможно что-то было не предусмотрено в бюджете, произошло незапланированное повышение цены на материалы, потребовался срочный ремонт, отпускные цены на продукцию упали и т.д. На основании анализа ситуации, производится корректировка прогнозов до конца бюджетного периода, а также регулирование текущей деятельности с тем, чтобы на текущие и будущие платежи у хозяйства было достаточно средств. Пример формы анализа движения денежных средств приведен в приложении 11.

Составление бюджета движения денежных средств позволяет выявить сезонность в остатке средств СХПК Комбината «Тепличный». Так, в конце января, феврале обнаруживается дефицит средств, который необходимо компенсировать кредитом. Форма бюджета движения денежных средств представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Бюджет движения денежных средств

Неделя	2	3	4	5	6	7
Дата	5-11.01	12-18.01	19-25.01	26.01-1.02	2-8.02	9-15.02
<i>Денежные средства на начало периода</i>	7 880 484	2 889 516	1 186 862	570 194	775 786	3 218 273
Поступления денежных средств	2 800 000	885 259	2 318 911	408 581	2 615 219	4 412 755
Выручка от реализации продукции, услуг всего	2 800 000	885 259	318 911	408 581	2 615 219	412 755
в том числе						
от реализации овощной продукции	900 000	319 259	318 911	408 581	376 669	412 755
от реализации тепла	1 200 000				2 238 550	
за оказание транспортных услуг		466 000				
прочие услуги	700 000	100 000				
Выручка от реализации основных средств						
Кредиты, займы			2 000 000			4 000 000
Дивиденды и полученные проценты						
Бюджетные ассигнования и целевое финансирование						
Прочие поступления						
Направлено денежных средств	7 790 968	2 587 913	2 935 579	202 989	172 733	7 263 731
Оплата труда с отчислениями	3 703 200		400 000			2 681 947
На оплату материалов, товаров, услуг	1 787 368	2 337 913	2 343 435	165 016	172 733	4 381 785
в том числе						
энергоресурсы	1 622 352	2 095 347	2 170 159	0	0	3 681 028
сырье, материалы, товары	165 016	242 566	165 016	165 016	172 733	700 757
прочие платежи			8 260			
Капитальные затраты	0	0	0	0	0	0
в том числе						
выдача авансов						
оплата долевого участия в строительстве						
оплата машин и оборудования						
финансовые вложения						
Расчеты с бюджетом						
Оплата процентов по кредитам			67 144	37 973		
Кооперативные выплаты, дивиденды, соц гарантии	2 300 400	250 000	125 000			200 000
Возврат кредитов						
Прочие выплаты						
<i>Кассовый прирост</i>	-4 990 968	-1 702 654	-616 668	205 592	2 442 487	-2 850 976
<i>Денежные средства на конец периода</i>	2 889 516	1 186 862	570 194	775 786	3 218 273	367 297

Количество средств, формируемое в конце апреля, мае позволяет точно определить общий объем инвестиций, который хозяйство может освоить в будущем году. Также благодаря модели денежных потоков можно регулировать период рассрочки платежа предоставляемого дочерней фирме Торговый Дом «Тепличный». Система контроля помогает координировать действия всех подразделений для достижения общих целей хозяйства. Система бюджетирования позволяет проводить сценарный анализ «Что будет если?», планируя какие-то решения, можно увидеть, как они скажутся на финансовом состоянии предприятия и более обоснованно подходить к определению объемов и сроков привлечения дополнительных заемных денежных ресурсов во временное пользование. Интуитивный подход к подобным расчетам в практической деятельности приводил к значительному завышению стоимости привлекаемых в конце января, феврале месяце финансовых ресурсов (табл.3.10).

Таблица 3.10

Экономический эффект определения потребности в заемных средствах на основе бюджетирования

Показатель	Действующая практика	Расчет на основе БДС
1. Потребность в краткосрочном кредите, тыс руб.	10 000	6 000
2.Срок на который привлекается кредит, недель	13	10
3.Ставка процентов по кредиту, % в год	19	19
4.Сумма процентов, уплачиваемых за пользование кредитом, руб	473 699	218 630
5.Экономия средств, руб	×	255 068

Прогнозные расчеты показывают, что бюджетирование оказывает положительное влияние на результат деятельности сельхозпредприятия (табл.3.11).

Таблица 3.11

Оценка результатов использования бюджетирования в управлении СХПК
Комбинат «Тепличный» (прогнозный расчет)

Показатель	Значения показателя, %	
	До использования бюджетирования в 2003 году	С использованием бюджетирования
1.Рентабельность продаж	16,2	17,8
2.Рентабельность затрат	19,9	21,7
3.Рентабельность активов	15,6	17,2
4.Рентабельность собственного капитала	20,7	23,5

Использование данной системы позволяет повысить доходность основной деятельности, имущества и капитала.

Выводы.

1. На основании проведенного анализа различных источников, представлены основные этапы постановки бюджетного процесса в организации. В укрупненном виде это – подготовительный этап, внедрение, автоматизация и эксплуатация.

2. В работе рассмотрены вопросы определения назначения бюджетирования на предприятии и постановки задач, которые бюджетирование призвано решить.

3. Разработан вопрос выделения объектов бюджетирования (центров ответственности) – разработки финансовой структуры предприятия. Рассмотрены различные варианты классификации центров ответственности: по объему полномочий и обязанностей менеджеров структурных подразделений в своей оперативной работе, а также функциям выполняемым каждым центром. По первому признаку центры ответственности подразделяются на центры затрат, доходов, прибыли и инвестиций. По выполняемым функциям различают производственные, обслуживающие, материальные, управленческие, сбытовые центры ответственности. В работе представлены принципы выделения различных центров ответственности.

4. Проанализированы утвержденные Министерством экономики Российской Федерации «Методические рекомендации по реформе предприятий» в части организации системы финансового планирования на предприятии. Выделен ряд спорных моментов. Предложенный бюджет амортизации включает позиции, которые должны находиться в бюджетах накладных расходов и в инвестиционном бюджете. Вообще, нужно отметить, что система бюджетов индивидуальна для каждого предприятия и определяется, прежде всего, его отраслевой принадлежностью, формой собственности и величиной. Эти условия не нашли отражения в «Методических рекомендациях ...», что существенно снижает их практическую значимость. Кроме того, в рекомендациях не показан порядок составления основных финансовых бюджетов, играющих важнейшую роль в оперативном управлении финансами предприятия. Вариант бюджетирования, предложенный Министерством экономики нежизнеспособен, поскольку представляет собой не практическое руководство, как очевидно предполагалось, а фрагменты различных методических подходов.

5. Рассмотрены вопросы бюджетного регламента, включающего выбор временного горизонта бюджетного планирования, организацию управления бюджетами.

6. В ходе исследования были разработаны и обоснованы рекомендации по организации бюджетирования на предприятиях овощеводства защищенного грунта, в которых нашли отражение особенности внедрения и применения этого метода в хозяйствах данной отрасли.

7. Рекомендации, предложенные в диссертационной работе, впервые будут использоваться в работе СХПК Комбинат «Тепличный», что позволит повысить обоснованность управленческих решений и, как следствие улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в работе исследования теоретических, методических и практических аспектов применения бюджетирования в практике управления финансово-хозяйственной деятельностью коммерческих организаций позволили достичь следующих результатов.

В экономической литературе освещены различные подходы к определению понятий бюджет и бюджетирование. Дано авторское видение исследуемых понятий:

Бюджет предприятия - это система взаимосвязанных плановых документов - бюджетов (имеющих в основе показатели, выраженные в денежной форме), охватывающих последовательно снабжение, производство, сбыт и финансы, составленных на определенный период с выбранной временной детализацией, в разрезе видов деятельности, отражающих структуру бизнеса предприятия.

Бюджетирование – это метод управления предприятием, включающий в себя последовательность действий по составлению бюджетов центров ответственности и всего предприятия в целом, контролю исполнения этих бюджетов, выявлению причин отклонений фактических результатов деятельности от бюджетных и принятия на этой основе обоснованных управленческих решений.

В системе управления предприятием бюджетирование было выделено в качестве одного из экономических методов управления, которые в совокупности с современными организационными структурами и правовыми нормами характеризуют функционирование хозяйственного механизма в рыночных условиях.

Как показало проведенное исследование, современные методы управления не находят должного применения ни на одном из тридцати трех хозяйств Вологодского района. В качестве системы управления хозяйственной деятельностью в некоторых организациях используются элементы и принципы

хозяйственного расчета. В этих хозяйствах, а также ведущих хотя бы минимально необходимый объем экономической и аналитической работы показатели эффективности деятельности, уровня оплаты работников и т.д. выше, чем в хозяйствах, где этой работой не занимаются.

Показано, что методология хозяйственного расчета не отвечает новым экономическим условиям. Система бюджетирования устраняет недостатки традиционного подхода к оперативному планированию и управлению финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Бюджетирование можно рассматривать как шаг в развитии методов управления от плановой экономики к рыночному хозяйственному механизму.

Разработана методика постановки и использования бюджетирования в системе управления сельскохозяйственной коммерческой организацией на примере тепличного комбината и его дочерней торговой структуры.

Показана, в рамках апробации предложенной методики разработки и консолидации бюджетов, эффективность применения бюджетирования для укрепления финансовой устойчивости предприятия, а также повышения обоснованности управленческих решений и, как следствие улучшения показателей финансово-хозяйственной деятельности хозяйства.

Экономический эффект от использования приемов бюджетирования в управлении сельскохозяйственным предприятием по предлагаемой методике достигается за счет:

- 1) повышения эффективности распределения и использования имеющихся в распоряжении предприятия и его отдельных структурных подразделений ресурсов;
- 2) выявления потребностей в денежных ресурсах и оптимизации финансовых потоков;
- 3) установления рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- 4) улучшения взаимодействия и координации подразделений предприятия.

Социальный эффект бюджетирования состоит в следующем:

а) повышается грамотность и заинтересованность работников производственных подразделений в результатах своего труда;

б) укрепляется вера в образованность и профессионализм работников аппарата управления;

в) повышается уверенность руководящих работников в обоснованности принятия управленческих решений, а, следовательно, стабильность и спокойствие в коллективе, уверенность работников в завтрашнем дне;

г) руководители среднего и низового звена начинают лучше понимать свою роль в работе организации, т.к. бюджетирование является хорошим средством обучения и способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений одних центров ответственности с другими центрами ответственности в целом по предприятию.

Рекомендации, предложенные в диссертационной работе, впервые будут использоваться в работе СХПК Комбинат «Тепличный», что позволит повысить обоснованность управленческих решений и, как следствие улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Список использованной литературы

1. Адлер Ю., Щепетова С. Система экономики качества: Не оторваться от реальности... // Стандарты и качество. – 2002. № 7. – С. 62–65.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие, - М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
3. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий управления за 2000 год. Управление сельского хозяйства и продовольствия администрации Вологодского муниципального района. – Вологда.: ООП Волоблкомстат, 2001. – 47 с.
4. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий управления за 2001 год. Управление сельского хозяйства и продовольствия администрации Вологодского муниципального района. – Вологда.: ООП Волоблкомстат, 2002. – 46 с.
5. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий управления за 2002 год. Управление сельского хозяйства и продовольствия администрации Вологодского муниципального района. – Вологда.: ООП Волоблкомстат, 2003. – 48 с.
6. Антоновский С.Ю., Блинчевский М.З., Бронштейн И.И. Экономика и организация тепличных совхозов. – М.: Россельхозиздат, 1984. – 76 с.
7. Артеменко В.Г., Белендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и сервис»; Новосибирск: издательский дом «Сибирское соглашение», 1999. – 160 с.
8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.: ил.
9. Бахирева А.А. Роль системы бюджетирования в современной экономике // Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций. - Пенза, 2003. - 352 с.
10. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. — К.: Ника-Центр, 1999.-528 с.

11. Боди З., Мертон Р. Финансы / Пер. с англ.: Учеб. Пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
12. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб: Питер, 2002. – 416 с.: ил.
13. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. - М.: Фонд «Православная культура», 1994. – 528 с.
14. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 144 с.: ил.
15. Бочаров В.В. Финансовое моделирование. – СПб.: Питер, 2000. – 208 с.
16. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ.: Учеб. Пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997.
17. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент, в 2-х томах. – СПб.: «Экономическая школа», 1997.
18. Бурцев В. Информационная функция управленческого учета // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2003. № 41.
19. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
20. Бюджетный кодекс Российской Федерации. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС. - 1998 г. - 128 с.
21. Вальтер О.Э. Финансовое планирование на предприятии // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 1998. № 8. – С. 38–39.
22. Величко Е.А. Финансовое планирование на предприятиях с учетом отраслевых особенностей. Дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2000. - 155с.
23. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. - М.: Изд-во «Финпресс», 2000. - 272 с.
24. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

- 25.Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. - М.: ИД «Дашков и К°», 2000. - 308 с.
- 26.Внутрифирменное планирование в США / Под общ. ред. В.И. Седова . – М.: Прогресс, 1972. – 387 с.
- 27.Внутрихозяйственные хозрасчетные отношения в условиях самофинансирования / М.Г. Ратгауз, Г.М. Антонов, М.М. Королева, Л.С. Кирина. – М.: Профиздат, 1990. – 80 с.
- 28.Волков Ю.Г. Диссертация: Подготовка, защита, оформление: Практическое пособие / Под ред. Н.И. Загузова. – М.: Гардарики, 2001. – 160 с.
- 29.Воробьев П., Земеров Ф. Бюджетирование деятельности производственных предприятий (опыт разработки и внедрения) // Проблемы теории и практики управления. - 2001. № 6. - С. 112-117.
- 30.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
- 31.Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В.Н. Самочкин, Ю.Б. Пронин, Е.Н. Логачева, В.И. Барахов, Л.Ю. Абрамова, С.В. Галактионов, Л.В. Филимонова. – М.: Дело, 2000. – 352 с.
- 32.Голубев А.В., Мухамеджанов Р.М. Внутренние резервы повышения эффективности сельскохозяйственного производства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2003. № . - С.4-8.
- 33.Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.
- 34.Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомоллов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник. - М.: ИИД «Филинь», 1999. - 328 с.
- 35.Дафт Р.Л. Менеджмент - СПб.: Изд-во «Питер», 2000. - 832 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»)
- 36.Деловое планирование / под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997.

37. Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 1997.
38. Джонс Э. Деловые финансы / Пер. с англ. Под ред. Н.Н. Барышниковой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1998. – 416 с. (Серия «Мастерство»)
39. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 .: ил.
40. Дука Б. Управление бизнес-процессами // АКДИ Экономика и жизнь. – 2001. № 12. – С.14–15.
41. Дука Б. Эффективность бюджетирования // Бухгалтерский учет. – 2000. № 17.
42. Есин А.И. Внутрихозяйственный расчет в колхозах и совхозах. – М.: Знание, 1985. – 64 с.
43. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 1998. – 320 с. (Библиотека журнала «Бухгалтерский учет»).
44. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: экзотика или необходимость? // Бухгалтерский учет. – 1996. № 7. С.28–29.
45. Ивашкевич В.Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат // Бухгалтерский учет. – 2000. № 5. – С.56–59.
46. Ивашкевич В.Б. Современные тенденции развития управленческого учета // Бухгалтерский учет. – 1996. № 12. С.34 – 35.
47. Ивашкевич В.Б., Зайцев С.Н. Контроллинг на предприятиях Федеративной Республики Германии // Бухгалтерский учет. - 1996. № 10. - С.76-80.
48. Идрисов А.Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. - М.: «Филинь», 1997. – 272 с.
49. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Мисанта», 1998. – 296 с.

- 50.Ильин А.И. Управление предприятием. – Мн.: Высшая школа, 1997. – 275 с.
- 51.Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч 2. Тактическое планирование / Под общей ред. А.И. Ильина. – Мн.: ООО “Новое знание”, 2000. – 416 с.
- 52.Каверина О.Д. Организация бюджетирования на предприятии // Бухгалтерский учет. – 2003. № 11. – С.57-60.
- 53.Кальварский Г.В., Шагинов Ю.А. Финансовый анализ неплатежеспособного предприятия. Учебно-методическое пособие. - СПб.: Международный банковский институт, 1999. - 101 с.
- 54.Карпов А. Как не наступить на бюджетные грабли. www.gaap.ru/biblio/
- 55.Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.:Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
- 56.Ковалев В.В. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1996.
- 57.Ковалев В.В., Соколов Я.В. Основы управленческого учета. Учебное пособие - СПб: ЛИСТ, 1991. - 48 с.
- 58.Колласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / Пер. с франц. Под ред. Проф. Я.В. Соколова. – М.:Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
- 59.Колпина Л.Г., Марочкина В.М. Финансовые планы предприятий. – Минск: Высшая школа, 1997
- 60.Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.
- 61.Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкин Н.Г. и др. / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. - 297 с.
- 62.Коробейников М.М. Самофинансирование в экономическом механизме // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2000. № 2. - С.10-14.

63. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 496 с.
64. Курятников А.Б. Внутрифирменное финансовое планирование (на примере Санкт-Петербургского филиала ЗАО «Филлипс»). Дис. ... канд. экон. наук. СПб., 1998. – 222 с.
65. Ластовецкий К.А. Учет затрат по факторам производства и центрам ответственности. – М.: 1988. – 202с.
66. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2004. – 592 с.
67. Лебедев П. Бюджетирование: GAAP inside! www.GAAPinside.ru
68. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие – М.: ООО «ТК Велби», 2003. – 264 с.
69. Марусина Е.И. Бюджетирование как универсальный инструмент управления организацией // Региональные проблемы экономики, права, прогнозирования и управления. – М.: МГТУ, 2000.
70. Матвейчев П.Н. Управленческий учет на предприятиях АПК при введении системы контроллинга Дис. ... канд. экон. наук. Москва, 1999.- 198 с.
71. Мезенцева Т.М., Саенко К.С., Поляков А.В. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены // Аудиторские ведомости. – 2001. № 1. - С. 12-15.
72. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
73. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
74. Методические рекомендации по организации внутрихозяйственного расчета на сельскохозяйственных предприятиях. – М.: МСХ РСФСР, 1985. – 31 с.
75. Методические рекомендации по разработке плана производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственного предприятия.

- Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. – Иваново.: «Экономика и право», 2001. – 164 с.
- 76.Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): Приложение к приказу Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. №118. // Информационно-правовая система “Консультант”.
- 77.Михайлов А. Основные принципы формирования бюджетной системы предприятия // Финансовая газета. – 2001. № 5.
- 78.Муравьев А.И., Лайков А.М. Перестройка планирования на предприятии в условиях хозрасчета: Учеб. Пособие для руководителей и специалистов план.-экон. служб предприятий. – М.: Экономика, 1989. – 122 с.
- 79.Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – Таганрог.: Изд-во ТРТУ, 1997. – 833 с.
- 80.Николаева С.А. Управленческий учет. – М.: «Информационное агентство ИПБ-ИНФРА», 2002. – 251 с.
- 81.Николаева С.А. Управленческий учет: проблемы адаптации к российской теории и практике // Бухгалтерский учет. – 1996. №1-3.
- 82.Новоселов Н.В. Бюджетирование: метод и проблемы // Финансы. – 2000. № 11. – С. 67-68.
- 83.Орлов А.И. Менеджмент. - М.: Специальная литература, 1998. - 127 с.
- 84.Основные положения по внутрихозяйственному расчету в колхозах, совхозах и других сельскохозяйственных предприятиях. – М.: Колос, 1983. – 112 с.
- 85.Охалкин А.И., Анохин В.А. На подряде – круглый год. – М.: Росагропромиздат, 1989. – 191 с.
- 86.Палий В.Ф. Управленческий учет – система внутренней информации // Бухгалтерский учет. – 2003. № 2. – С.57-59.
- 87.Палий В.Ф., Палий В.В. Управленческий учет – новое прочтение внутрихозяйственного расчета // Бухгалтерский учет. – 2000. № 17.

- 88.Полянина М. Нужны новые подходы к управлению сельхозорганизациями // Агропромышленный комплекс: экономика, управление. – 2003. № 3. – С.72-77.
- 89.Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов / Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов и др., Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 318 с.
- 90.Резвина М. Эмоциональное бюджетирование. www.gaap.ru/biblio/
- 91.Романова М.В. Бюджетирование ресурсов и управление финансами // Финансы и кредит. – 2000. № 1. – С.31– 37.
- 92.Росс С., Вестерфильд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. – М.: «Лаборатория базовых знаний», 2000.
- 93.Русак НА., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справ, пособие. - Мн.: Выш. шк., 1997. - 309 с.
- 94.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2000. – 688 с.
- 95.Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – Киев: Издательский дом “Максимум”, 2001.
- 96.Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Издательский дом «Максимум», 2001.
- 97.Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – М.: Дело, 1998. – 336 с.
- 98.Семененко Ю. Овощи - турецкие, едоки - кубанские // Сельская жизнь. - 1998.- 12 марта.
- 99.Семь нот менеджмента. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2002. – 656 с.
- 100.Семь нот менеджмента. – Издание третье, дополненное. – М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 1998. – 424 с.

101. Справочник экономического инструментария / В.Л. Макаров, Н.Е. Христоролюбова, Е.Г. Яковенко. – М.: ЗАО «Издательство»Экономика», 2003. – 515 с.
102. Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Изд-во «ЭКМОС», 1998. – 440 с.
103. Тамакулов Ф.А. Управление финансовыми ресурсами предприятия. Дис. ... канд. экон. наук. Москва, 1998. – 159 с.
104. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М. Изд-во РАГС, 2003. – 558 с.
105. Теплова Т.В. Планирование в финансовом менеджменте: Учебно-методическое пособие. – М.: ВШЭ, 1998. – 140 с.
106. Терехова В.А. Общеметодологические принципы применения стандартизации в управленческом учете // Бухгалтерский учет. – 1996. № 11. С.55–57.
107. Техника эффективного менеджмента. Финансовый менеджмент. - М.: Carana Corporaition. USAID-РЦП, 1998.
108. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с. (Серия «Высшее образование»).
109. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с.
110. Уткин Э.А., Марынюк И.В. Контроллинг: российская практика. - М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с.
111. Учет и контроль при хозрасчете. – М.: Изд-во «Статистика», 1968. – 168 с.
112. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 352с.
113. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.

114. Финансовое управление фирмой / В.И. Терехин, С.В. Моисеев, Д.В. Терехин, С.Н. Цыганков; под ред. В.И. Терехина. – М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. – 350 с.
115. Финансовый бизнес-план. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 420 с.
116. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Стоянова Е.С., Балабанов И.Т., Бланк И.А. и др. / Под ред. Е.С. Стояновой. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Перспектива», 2000. - 656 с.
117. Финансы / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1998.
118. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н.В. Колчиной. Изд. 2-е, перераб. И доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 262 с.
119. Финансы. Денежное обращение. Кредит. – М.: “Издательство ПРИОР”, 1999. – 176 с.
120. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предл. М.Л. Лукаевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.: ил.
121. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, О.Г. Головача, М.Л. Лукаевича. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
122. Хозрасчет и самофинансирование в системе Госагропрома СССР: нормативные документы / Сост. Г.П. Атрахимович. – М.: Профиздат, 1988. – 160 с.
123. Хозрасчет и самофинансирование на предприятиях перерабатывающих отраслей АПК / В.И. Комаров, Г.П. Атрахимович, В.Н. Бурченко и др.: Под ред. В.И. Комарова, Г.П. Атрахимовича. – М.: Агропромиздат, 1987. – 238 с.
124. Хонгрэн Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова. - М.: "Финансы и статистика", 1995.-416 с.

125. Хруцкий В.Е., Сизова Т.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.: ил.
126. Царегородцева Г.Ю. Развитие коммерческого расчета в системе рыночного хозяйства в организациях АПК. Дис. ... канд. экон. наук. Вологда, 2002. – 191 с.
127. Цупко Е.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль в корпоративных структурах. Дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2000. – 234с.
128. Цыркунова Т.А. Бюджетирование в системе управления коммерческой организацией Дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2000. – 233 с.
129. Ченг Ф. Ли, Джозеф И. Финнерти. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000.
130. Шагинов Ю.А. Формирование управленческих решений в системе финансового планирования Дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2000. – 212с.
131. Шадрин С.Н. Основные принципы организации бюджетирования на предприятии // Россия в глобальном мире. - Санкт-Петербург: Издательство СПбГПУ, 2003. – 437 с.
132. Шадрин С.Н., Половцев П.И. Смена инструментов управления на предприятии // Научные и методические аспекты повышения качества подготовки экономистов. - Вологда – Молочное, 2003. - 103 с.
133. Шадрин С.Н., Половцев П.И. Тепличный комбинат: пути развития // Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций. - Пенза, 2003. - 352 с.
134. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 343 с.
135. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Методика финансового анализа. М: Инфра-М, 1995.
136. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент: Пер. с англ. - СПб.: Азбука, 2001. – 496 с.

137. Шишкова Т.В. Управленческий и финансовый учет: сравнительный аспект // Бухгалтерский учет. – 1996. № 3. – С.52-56.
138. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2001. – 544 с.
139. Щиборщ К.В. Учет по центрам ответственности как основа системы материального стимулирования на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. № 4. - С. 47-57.
140. Carlin T.P., McMeen A.R. "Analyzing financial statements" 4th ed. - American Bankers Association, 1993. - 207 p. 37.
141. Garbutt D. Get control of your cash. Wildwood House, 1989. - 228 p.
142. Needles B.E., Powers M., Mills S.K., Anderson H.R. "Managerial Accounting" 5th ed. - Boston, N.-Y.: Houghton Mifflin Company, 1999. - 603 p.
143. Shim J.K., Siegel J.G. Budgeting basics and beyond. Prentice Hall, 1994. - 446p.
144. www.big-spbu.ru/Chart45 Постановка регулярного менеджмента
145. www.cfin.ru Корус консалтинг.
146. www.cfo.ru Бюджетное управление.
147. www.cfo.ru Зачем нужен бюджет?
148. www.vk.ru/bbs Бюджетирование. Финансы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анализ финансового положения СХПК Комбинат "Тепличный"

Показатели, характеризующие платежеспособность предприятия

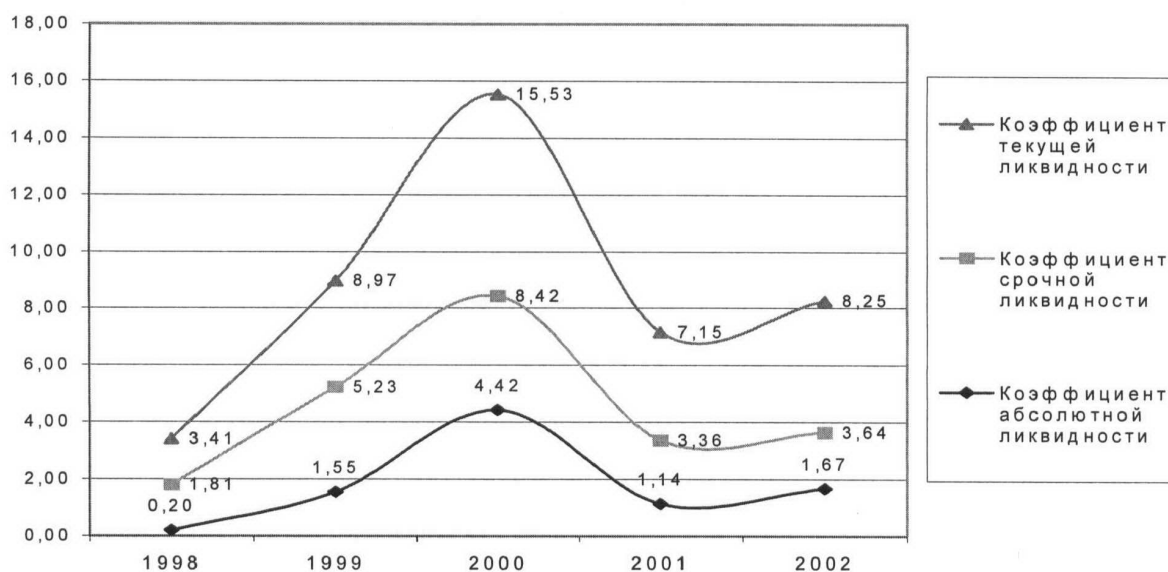
Коэффициенты платежеспособности	Нормальные ограничения	1998	1999	2000	2001	2002
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,20	1,55	4,42	1,14	1,67
Коэффициент срочной ликвидности	$\geq 0,7$	1,81	5,23	8,42	3,36	3,64
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	3,41	8,97	15,53	7,15	8,25
Коэффициент утраты платежеспособности орг-ции	> 1	1,49	5,18	8,59	2,53	4,26

На 1.01.03. баланс СХПК комбинат Тепличный абсолютно ликвиден (потому что активы, сгруппированные по скорости обращения в денежные средства, покрывают соответствующие обязательства, сгруппированные по степени срочности погашения).

Наблюдается рост значений показателей ликвидности на 1.01.03 по сравнению с 2001 годом. Все коэффициенты получают высокую оценку (из трех возможных: НИЗКАЯ - НОРМА - ВЫСОКАЯ), так как их значения выше признанных стандартов. Например, денежные средства и краткосрочные финансовые вложения обеспечивают погашение всех текущих обязательств 1,67 раз при норме $> 0,2$ раз, а текущие активы покрывают текущие обязательства 8,25 раз при норме 2 раза.

Поэтому, платежеспособность предприятия оценивается как высокая (из шкалы оценок: КРИТИЧЕСКАЯ - НИЗКАЯ - УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ - ВЫСОКАЯ).

Динамика показателей ликвидности и платежеспособности



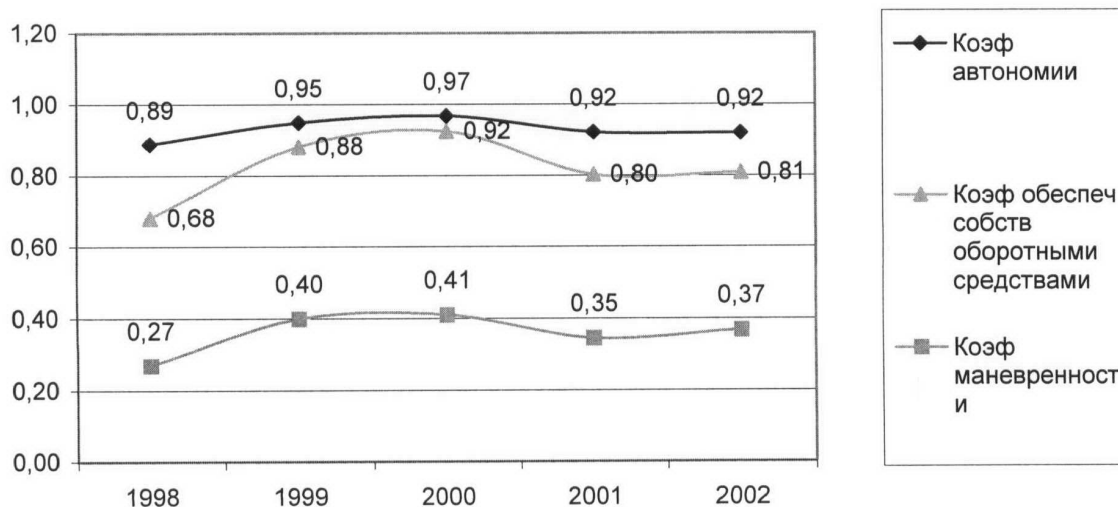
Показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия

Показатель	Нормальные ограничения	1998	1999	2000	2001	2002
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,5$	0,89	0,95	0,97	0,92	0,92
Коэффициент маневренности	$\geq 0,2-0,5$	0,27	0,40	0,41	0,35	0,37
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,68	0,88	0,92	0,80	0,81
Абсолютный показатель типа финансовой устойчивости	111	-1-11	111	111	111	111

Судя по последнему показателю, на 1.01.03. на предприятии наблюдается абсолютная финансовая устойчивость, то есть комбинат не зависит от внешних кредиторов, его запасы и затраты полностью покрываются собственными ресурсами. Высокое значение коэффициента автономии и коэффициента обеспеченности собственными средствами также говорит о том, что у Тепличного большой запас финансовой прочности и он может проводить независимую ни от кого финансовую политику.

Финансовой устойчивости следует дать высокую оценку, так как все показатели превышают нормативные значения.

Динамика показателей финансовой устойчивости СХПК комбинат Тепличный



Показатели, характеризующие деловую активность предприятия

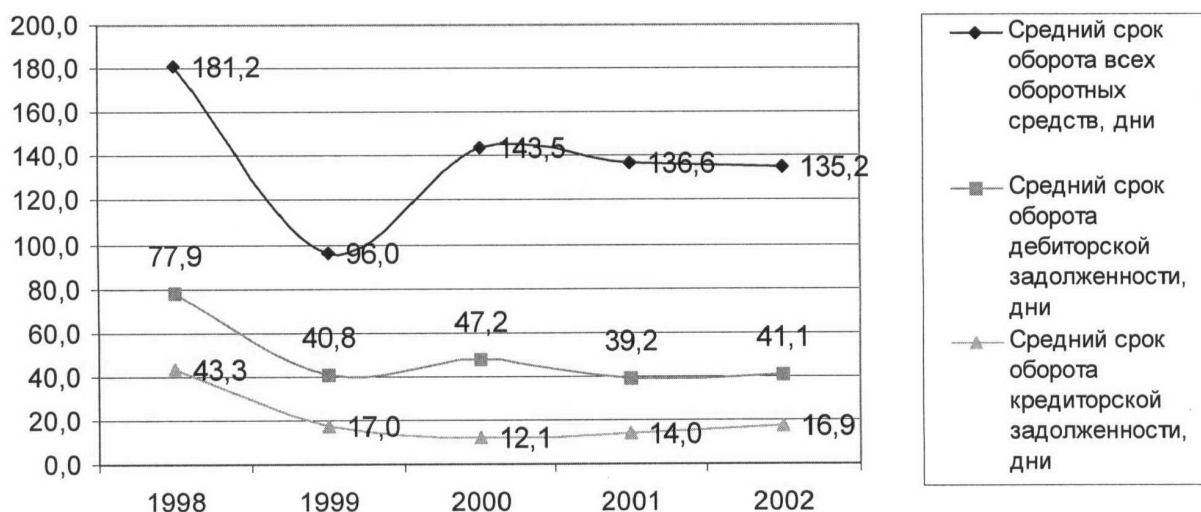
№	Показатель	1998	1999	2000	2001	2002
1	Средний срок оборота всех оборотных средств, дни	181,2	96,0	143,5	136,6	135,2
2	Средний срок оборота дебиторской задолженности, дни	77,9	40,8	47,2	39,2	41,1
3	Средний срок оборота кредиторской задолженности, дни	43,3	17,0	12,1	14,0	16,9
4	Коэффициент оборачиваемости всех оборотных средств, раз	1,99	2,81	2,51	2,64	2,66
5	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	4,62	6,62	7,62	9,18	8,76
6	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	8,31	15,92	29,76	25,71	21,29
7	Коэффициент закрепления всех оборотных средств, руб	0,50	0,36	0,40	0,379	0,376

Нормативных показателей оборачиваемости нет, не найти и среднеотраслевых значений оборачиваемости, поэтому необходимо рассматривать тенденцию изменения этих показателей в динамике.

По итогам 2002 года наблюдаются положительные изменения оборачиваемости средств предприятия. Так произошло ускорение оборачиваемости оборотных средств на 0,7 дня, по сравнению с 2001 годом. Это позволило привлечь меньше средств для оборота (37,6 коп оборотных средств на 1 руб выручки за 2002 год против 37,9 коп оборотных средств на 1 руб оборота за 2001 год). Средний срок погашения дебиторской задолженности увеличился на 1,9 дня, а кредиторская задолженность гасилась в среднем на 2,9 дня дольше по сравнению с 2001 годом.

Деловую активность предприятия следует оценить как удовлетворительную.

Динамика показателей оборачиваемости СХПК комбинат Тепличный



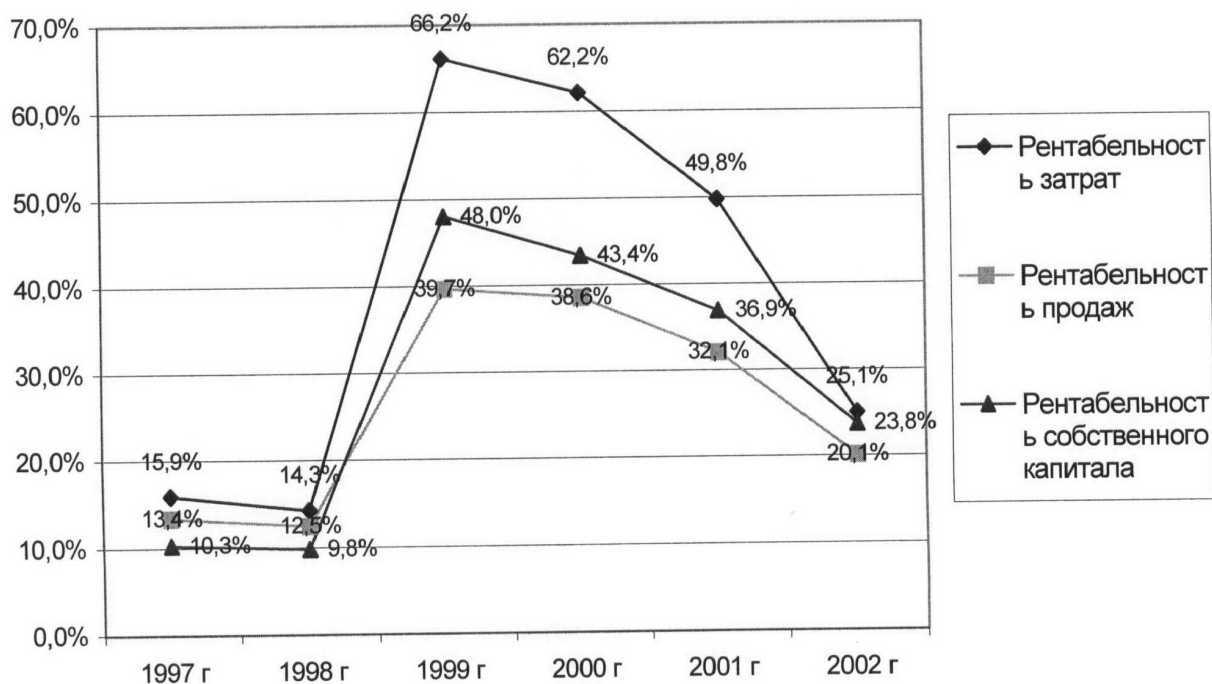
Показатели рентабельности предприятия

Показатель	1997 г	1998 г	1999 г	2000 г	2001 г	2002 г
Рентабельность затрат	15,9%	14,3%	66,2%	62,2%	49,8%	25,1%
Рентабельность продаж	13,4%	12,5%	39,7%	38,6%	32,1%	20,1%
Рентабельность собственного капитала	10,3%	9,8%	48,0%	43,4%	36,9%	23,8%

Происходит снижение доходности деятельности предприятия, что связано, с одной стороны, с замедлением инфляции на продукцию Тепличного и, с другой стороны, с ростом цен на газ, электричество, воду и прочие ресурсы, увеличением затрат на ремонты. Текущее значение показателей рентабельности следует считать нормальным, несмотря на снижение в 1,5-2 раза по сравнению с уровнем 2001 года (однако было бы неплохо сравнить свою эффективность с эффективностью других тепличных хозяйств).

В целом рентабельность СХПК комбинат Тепличный получает удовлетворительную оценку.

Динамика показателей рентабельности СХПК комбинат Тепличный



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Диагностика финансовой структуры СХПК комбинат Тепличный и ТД Тепличный

1) Перечень видов хозяйственной деятельности (бизнесов) СХПК

- Ассортимент выпускаемой продукции: -- 87,7%
 - Овощи: - 96,6%
 - Огурцы - 58%
 - Томаты - 39%
 - прочие овощи - 3%
 - Прочая сельхозпродукция: - 3,4%
 - Рассада - 96%
 - Шампиньоны - 4%
- Виды выполняемых работ и оказываемых услуг: -- 12,3%
 - Услуги и работы -100%
 - Реализация тепла на сторону -63,3%
 - Услуги автотранспорта ТД
(груз-й, легк-й, грузчики) -27,7%
 - Прочие -9%

ТД

- Виды выполняемых работ и оказываемых услуг:
 - Розничная торговля
 - Оптовая торговля
 - Общественное питание

2) Правовой статус структурных подразделений

Тип предприятия:

Агропромышленное предприятие с дочерней торговой фирмой (с правами юридического лица)

3) Организационная структура управления

1. Тип организационной структуры управления:

Линейно-функциональная организационная структура управления

2. Состав линейных и штабных структурных подразделений:

Линейные:

- Основные
 - Отделение №1 (производство овощей закрытого грунта);
 - Отделение №2 (производство овощей закрытого грунта);
 - Отделение №3 (производство овощей закрытого грунта, рассады и шампиньонов);

- Котельная (производство тепла, пара, передача их в основное производство и реализация на сторону);
- МРБ (работы по обработке земли - трактора - *механизированная бригада*; работы по завозкам, вывозкам - самосвалы, работы по перевозке овощей и прочей продукции - фургоны, фуры - *автопарк*; ремонт автотракторной техники - *РММ*);
- Магазины №1-26 (розничная торговля овощами, фруктами и прочими продуктами питания);
- Оптовые центры: 5 в районных центрах и 3 в г. Вологде (оптовая торговля овощами и прочими продуктами питания);
- Общественное питание: две столовые и буфет в МКБ.
- **Вспомогательные**
 - Электроцех (обслуживание и ремонт электросетей и оборудования);
 - Водоснабжение (обслуживание и ремонт водопроводных сетей);
 - РСУ (ремонт, реконструкция, строительство объектов основных средств);
 - Модуль (подготовка смеси для рассады, посев семян в кассеты);
 - КИПиА (обслуживание и ремонт приборов и автоматики);
 - Биологическая лаборатория (выращивание энтомофагов, биозащита растений);
 - Агрохимическая лаборатория (анализ овощей на нитраты, химический анализ грунта и компоста);
 - Звено пчеловодов (обслуживание пчелосемей и обеспечение опыления растений).

Штабные (функциональные):

- Общий отдел (юрист, инспектор по кадрам, секретарь);
- Планово-учетная служба (бухгалтера, экономисты, кассир);
- Агрономическая служба (агрономы);
- Служба снабжения (инженеры, заведующий складом);
- Социальная служба (социальные вопросы, здравпункт, спортзал);
- Служба охраны;
- Общий отдел ТД;
- Бухгалтерия ТД;
- Торговый отдел ТД.

4) Критерии выделения центров финансовой ответственности, центров финансового учета и мест возникновения затрат

Раздел 1 Критерии для ЦФО

- **Ответственность за финансовые результаты:**
 - За денежные потоки от реализации своей продукции и от оказания услуг
 - За доходы и расходы
- **Изолированность бизнеса (завершенность производства):**
 - Производственная (технологическая)
 - Сбытовая

- Локальная
- Способность самостоятельно работать на рынке:
 - Обеспечение движения продукции или услуг к конечному потребителю
 - Наличие собственной сбытовой сети
- Объем производства или реализации:
 - Более 1 млн. руб.

Раздел 2 Критерии для ЦФУ

- Ответственность за некоторые финансовые результаты:
 - За доходы
 - За расходы
 - За все или часть нерегулируемых расходов, образующихся за пределами данного ЦФУ (например за часть общехозяйственных затрат, за стоимость комплектующих, поступающих с предыдущих технологических переделов)

Раздел 3 Критерии для МВЗ

- Возможность контроля некоторых видов затрат

5) Перечень ЦФО, ЦФУ и МВЗ

ЦФО №1 СХПК Комбинат «Тепличный»

Производство овощей закрытого грунта, рассады, шампиньонов

Реализация тепла и пара на сторону

Грузоперевозки для Торгового Дома

ЦФО №2 ТД «Тепличный»

Розничная торговля

Оптовая торговля

Общественное питание

ЦФУ №1.1 Овощеводство закрытого грунта

ЦФУ №1.2 Реализация тепла на сторону

ЦФУ №1.3 Транспортные услуги для Торгового Дома

ЦФУ №2.1 Магазин №1

ЦФУ №2.2 Магазин №2

ЦФУ №2.3 Магазин №3

...

ЦФУ №2.31 Буфет в МКБ

МВЗ №1 Отделение №1

МВЗ №2 Отделение №2

МВЗ №3 Отделение №3

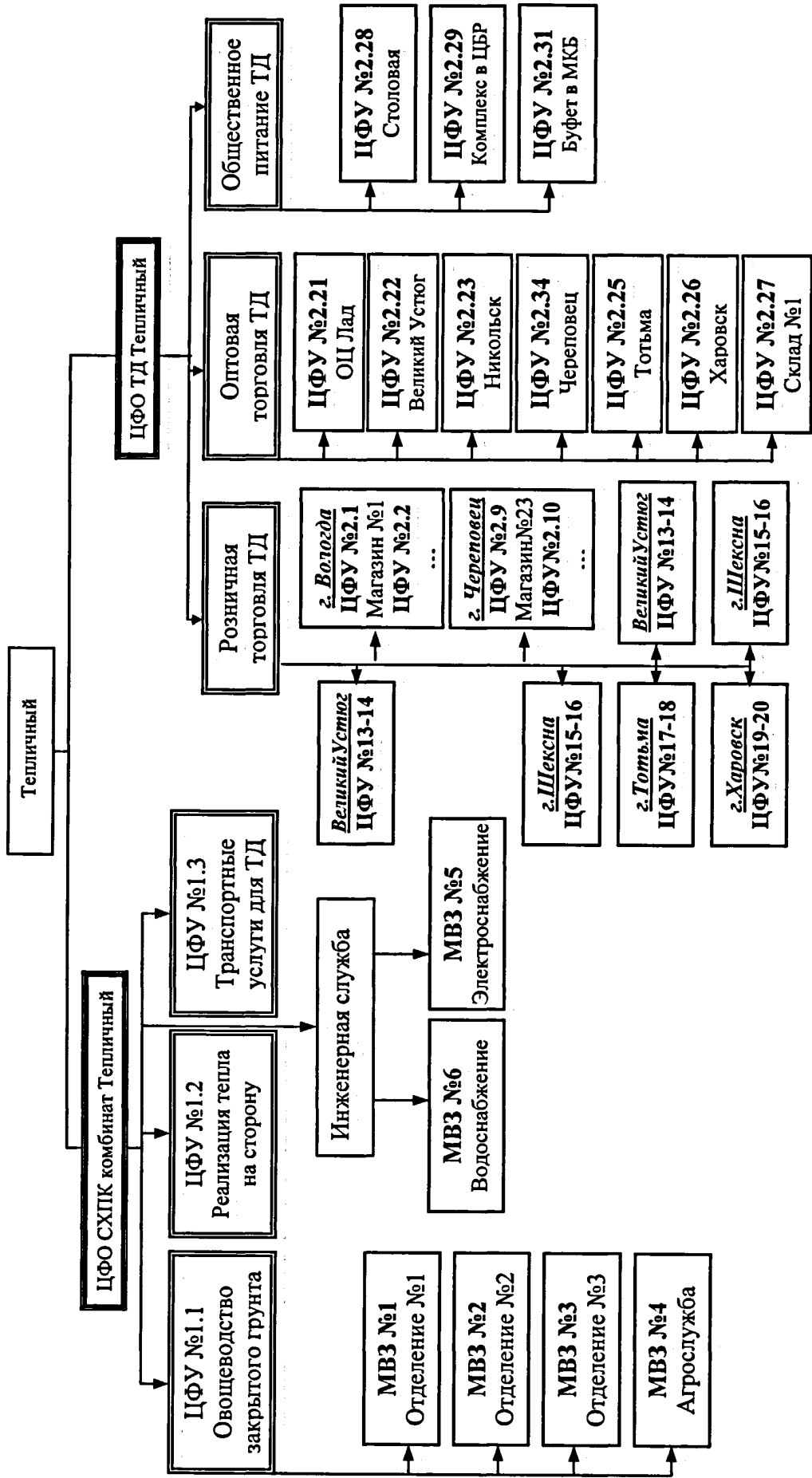
МВЗ №4 Агрономическая служба (Агрономы + Агрохимлаборатория + Биолоборатория + Модуль)

МВЗ №5 Электроснабжение (Электроцех+КИПиА)

МВЗ №6 Водоснабжение

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Финансовая структура Тепличного



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Бюджет производства овощей по отделению №1 СХПК комбинат "Тепличный" на 200 __ год, тонн

Звенья	Культуры	Всего на год					В том числе по месяцам														
		Площадь м2	Урож-ть кг/м2	Валовый выход, тн	Январь Февраль Март Апрель Май Июнь Июль Август Сент Октябрь Ноябрь Декабрь																
					Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сент	Октябрь	Ноябрь	Декабрь					
Урожайность	Огурцы 1 об Томаты 2 об		30,9 9,2			0,6	5,1	7,7	8,2	7,7	1,6							2,5	4,8	1,9	
Звено №1	Огурцы 1 об Томаты 2 об	9 806 9 806	31,0 9,3	304 91	6 6	50 50	76 76	80 80	76 76	16 16								25	47	19	
Осмининой Л.Ф.	Итого	9 806	40,3	395	6	49	74	79	74	15								24	46	18	
Звено №2	Огурцы 1 об Томаты 2 об	9 632 9 632	30,8 9,1	297 88	6	49	74	79	74	15								24	46	18	
Кириной И.Н.	Итого	9 632	40,0	385	6	49	74	79	74	15								24	46	18	
Звено №3	Огурцы 1 об Томаты 2 об	9 533 9 533	30,8 9,2	294 88	6	49	73	78	73	15								24	46	18	
Молодцовой Т.П.	Итого	9 533	40,1	382	6	49	73	78	73	15								24	46	18	
Звено №4	Огурцы 1 об Томаты 2 об	9 806 9 806	31,0 9,3	304 91	6	50	76	80	76	16								25	47	19	
Рябухиной З.В.	Итого	9 806	40,3	395	6	50	76	80	76	16								25	47	19	
Звено №5	Огурцы 1 об Томаты 2 об	9 654 9 654	30,8 9,1	297 88	6	49	74	79	74	15								24	46	18	
Ершовой Г.С.	Итого	9 654	39,9	385	6	49	74	79	74	15								24	46	18	
Звено №6	Огурцы 1 об Томаты 2 об	9 533 9 533	30,8 9,2	294 88	6	49	73	78	73	15								24	46	18	
Буренковой А.Н.	Итого	9 533	40,1	382	6	49	73	78	73	15								24	46	18	
Всего по	Огурцы	57 964	30,9	1 790	36	296	446	474	446	92								146	278	110	
отделению №1	Томаты	57 964	9,2	534														146	278	110	
	ВСЕГО	57 964	40,1	2 324	36	296	446	474	446	92								146	278	110	

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Бюджет заработной платы вспомогательного производственного персонала
первого отделения

Показатель	Расценка	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
Слесарь теплиц	10,44	8 252	8 252	9 555	9 555	7 817	9 120	9 555	9 555
Доплата за продукцию	1,05	0	1 890	15 540	23 415	24 885	23 415	4 830	0
Итого з/пл с учетом сев коэф 15% и стажевых 13%		10 723	13 179	32 611	42 844	42 497	42 280	18 693	12 416
Рабочая растворного узла	64,09	2 435	2 435	2 820	2 820	2 307	2 692	2 820	2 820
Доплата за продукцию	0,21	0	151	1 243	1 873	1 991	1 873	386	0
Итого з/пл с учетом сев коэф 15% и стажевых 13%		3 165	3 361	5 280	6 099	5 585	5 932	4 166	3 664
Карщица	61,76	3 520	3 520	4 076	4 076	3 335	3 891	4 076	4 076
Доплата за продукцию	0,20	0	216	1 776	2 676	2 844	2 676	552	0
Итого з/пл с учетом сев коэф 15% и стажевых 13%		4 574	4 855	7 605	8 774	8 029	8 533	6 014	5 297

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Бюджет производственной себестоимости отделения №1

№	Статья затрат	январь	февраль	март	...
1	Заработная плата и единый социальный налог				
2	Семена и посадочный материал				
3	Минеральные и органические удобрения				
4	Теплоснабжение				
5	Водоснабжение				
6	Электроснабжение				
7	Сырье и материалы				
8	Прочие затраты				
9	Общепроизводственные расходы				
10	Итого расходы				

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Бюджет продаж тепла на сторону

Услуги		январь	февраль	март	апрель	май	июнь
ПАР	К-во Гкал	1 400,0	1 300,0	1 500,0	1 250,0	1 200,0	1 100,0
	Цена 1Гкал	738,94	738,94	738,94	738,94	738,94	738,94
	Сумма, руб	1 034 510	960 617	1 108 404	923 670	886 723	812 830
ТЕПЛО	К-во Гкал	5 400,0	4 500,0	4 200,0	3 100,0	1 200,0	50,0
	Цена 1час	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20	241,20
	Сумма, руб	1 302 480	1 085 400	1 013 040	747 720	289 440	12 060
ИТОГО СУММА		2 336 990	2 046 017	2 121 444	1 671 390	1 176 163	824 890
Кроме того, резерв по расчетам с бюджетом по НДС	Сумма, руб (20%)	467 398	409 203	424 289	334 278	235 233	164 978
Общий оборот	Сумма, руб	2 804 388	2 455 220	2 545 733	2 005 668	1 411 396	989 868

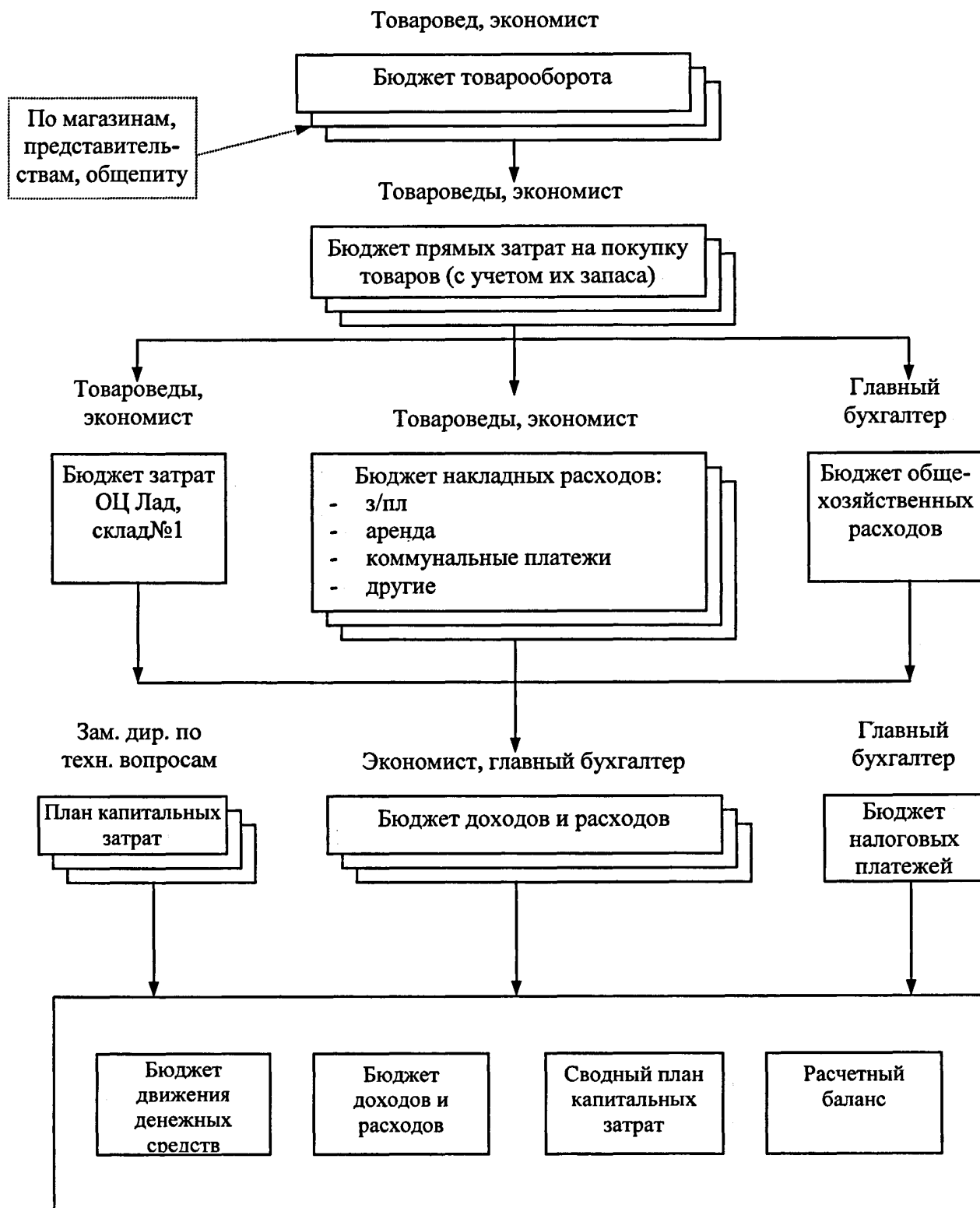
ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Бюджет оказания транспортных услуг

Услуги		январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Фургоны	Кол-во час.	1 300,0	1 060,0	730,0	690,0	570,0	790,0
	Цена 1 час	222,85	222,85	222,85	222,85	222,85	222,85
	Сумма, руб	289 705,00	236 221,00	162 680,50	153 766,50	127 024,50	176 051,50
Легковой авто-транспорт	Кол-во, час	380	400,0	360,0	430,0	320,0	670,0
	Цена 1 час	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20
	Сумма, руб	57 456,00	60 480,00	54 432,00	65 016,00	48 384,00	101 304,00
МАЗ 5432 МАЗ 64229	Кол-во, час	200	250,0	170,0	150,0	100,0	120,0
	Цена 1 час	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00
	Сумма, руб	134 000,00	162 500,00	116 900,00	105 500,00	77 000,00	88 400,00
ИТОГО СУММА		481 161,0	459 201,0	334 012,5	324 282,5	252 408,5	365 755,5
Кроме того, резерв по расчетам с бюджетом по НДС	Сумма, руб (20%)	96 232,2	91 840,2	66 802,5	64 856,5	50 481,7	73 151,1
Общий оборот	Сумма, руб	577 393,2	551 041,2	400 815,0	389 139,0	302 890,2	438 906,6

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Схема формирования бюджетных документов ЦФО №2 Торговый Дом "Тепличный"



ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Бюджетный комитет СХПК Комбинат «Тепличный»

Член бюджетного комитета	Подчиненные, разрабатывающие отдельные бюджеты
Зам председателя по торговле (бюджет реализации овощной продукции, бюджет ЗАО Торговый Дом «Тепличный»)	<ul style="list-style-type: none"> - Товаровед (прогноз цен на овощную продукцию, объем товарооборота торговых точек) - Маркетолог (затраты на рекламу, стимулирование сбыта, рыночные исследования)
Зам председателя по производству (производственная программа, согласованная с Торговым Домом)	<ul style="list-style-type: none"> - Заведующий биологической лабораторией (потребность в биологических средствах защиты растений, затраты на содержание биологической лаборатории) - Агроном-агрохимик (потребность в минеральных и органических удобрениях) - Агроном-защитник (потребность в химических средствах защиты растений) - Заведующий агрохимической лабораторией (затраты на содержание агрохимической лаборатории) - Начальники овощеводческих подразделений (потребность в материалах)
Зам председателя по техническим вопросам (план оргтехмероприятий)	<ul style="list-style-type: none"> - Начальник котельной (потребление газа хозяйством, затраты на содержание котельной, реализация тепла на сторону); - Инженер-электрик (потребление электроэнергии хозяйством, затраты по содержанию электрослужбы); - Главный механик (затраты по грузоперевозкам, тракторным работам, по содержанию МРБ, оказание транспортных услуг Торговому Дому); - Инженер наружных сетей (потребление воды хозяйством, затраты на содержание наружных сетей); - Инженер КИПиА (затраты на содержание КИПиА хозяйства); - Прораб (сметы на текущие и капитальные ремонты, на проведение реконструкции и строительства объектов основных средств); - Инженер-снабженец (административно-хозяйственные затраты).
Главный экономист (затраты по заработной плате и премированию работников хозяйства, выполнение социальных гарантий, выплаты дивидендов и кооперативные выплаты)	
Зам председателя по экономике (расчет налоговых выплат, операционных и внереализационных доходов и расходов, кредитный план, расчеты по ссудам)	

