

Библиографический список

1. Баскаев Р.М. О тенденции изменений в образовании и переходе к компетентностному подходу // Инновации в образовании // 2007. – №1. – С. 10-15.
2. Вифлеемский А. Новые системы оплаты труда педагогов: Федеральные правила // Российское образование // 2008. – №2. – С. 51-56.
3. Абакина И. Новые модели финансирования образования // Российское образование // 2008. – №2. – С. 28-36.
4. Пинский А. О реформировании общего образования // Российское образование // 2006. – №3. – С. 23-26.
5. Мусарский М.М., Фильчагина Т.Н. Развитие экономической самостоятельности образовательных учреждений: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.:АПК и ППРО, 2007. – 56 с.
6. Образовательное учреждение в условиях введения подушевого финансирования и отраслевой оплаты труда: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / Под ред. М.М. Мусарского. – М.:АПК и ППРО, 2007. – 64 с.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПОСТАНОВКЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Н.А. Калуцкая

В условиях «трансформационной» экономики, характеризующейся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, основной задачей деятельности любой коммерческой организации является рост прибыли. Для этого необходима оперативная, достоверная и полная информация, позволяющая адекватно реагировать на изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее. Обоснованные управленческие решения, как текущие, так и на перспективу, принимаются на основании данных управленческого учета. Развитие системы управленческого учета и выделение центров ответственности на крупных и средних предприятиях позволяет на практике применить технологию бюджетирования, широко применяемую на Западе.

Среди отечественных специалистов иногда присутствует смещение понятий бюджетного управления, и планирования и контроля денежных потоков, в то время как последнее является всего лишь частью системы бюджетирования.

В связи с этим, требуется уточнение понятий «бюджет» и «бюджетирование». В настоящее время термин «бюджет» в широком смысле трактуется как «роспись доходов и расходов государства, учреждения, семьи или отдельного лица на определенный срок». Применительно к коммерческим организациям в экономической литературе, наиболее часто встречающееся определение – «бюджет» – это документ, насыщенный количественными показателями, т.е. выраженное в цифрах, запланированное на будущее финансовое состояние предприятия¹.

Определение термина «бюджетирование» так же формулируется различным образом, каждое из которых зависит от того, каково назначение бюджета. Итак, на основании осмысления и обобщения трактовок изучаемого термина предполагается следующее определение. Бюджетирование – это совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и анализа хозяйственной деятельности как всего предприятия в целом, так и его подразделений с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений.

Актуальной задачей для современных организаций является внедрение и развитие системы бюджетного управления, потому что оперативное планирование работы и последующий контроль за исполнением плановых заданий невозможны без формирования бюджета. В настоящее время немало российских компаний уже внедрило бюджетирование, но зачастую это безрезультатно из-за многочисленных ошибок при постановке системы.

Прежде чем приступить к постановке системы бюджетирования, перед компанией должен встать вопрос: насколько компания в ней нуждается и как сделать ее максимально эффективной?

Так как иногда, введение этой системы затратно и не нужно. Например, если на предприятиях среднего и крупного бизнеса собственниками и исполнителями являются одни и те же лица; эта система не нужна представителям малого бизнеса (ПБОЮЛ, ЧП, упрощенцы), а также если на предприятии производятся однородные операции, не предполагающие расширения сфер хозяйственной деятельности. Ведь бывают случаи, когда бюджетирование не только не нужно бизнесу, но мешает ему и даже вредит. Например, в проектно-ориентированных организациях достаточно составлять

¹ По материалам статьи Н.А. Адамова «Бюджетное планирование в организации» // «Аудиторские ведомости». – 2008. – №2.

отдельные бюджеты для каждого проекта, не консолидируя их в сводный.

Чтобы понять сущность и механизм функционирования бюджетирования, необходимо его рассматривать как систему и как составную часть планирования. Система бюджетирования состоит из трех подсистем:

технология – это виды и форматы бюджетов, система целевых показателей, форматы основных и операционных бюджетов, принципы бюджетирования;

организация – включает выбор финансовой структуры, бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля, распределение функций и ответственности в бюджетном процессе по уровням управления, систему внутренних нормативных документов;

автоматизация финансовых расчетов – это требования к компьютерным программам и к формам подготовки и ввода исходной информации².

При постановке системы внутрифирменного бюджетирования следует задействовать три источника:

1. методологию бюджетирования, базирующуюся на западных принципах финансового менеджмента, адаптированных к российским условиям;

2. корпоративные базы данных, основанные на сборе и обработке первичной документации, включая всю информацию бухгалтерской отчетности;

3. строгое следование принципам конфиденциальности³.

Вводя на предприятии систему бюджетирования, необходимо соблюдать следующий план действий:

— формулирование целей и задач бюджетирования как управленческой технологии в соответствии со спецификой бизнеса предприятия;

— выбор принципов бюджетирования;

— соблюдение технологии бюджетирования;

— анализ финансовой структуры;

— определение видов бюджетов и бюджетных форматов;

² Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту // Фин. менеджмент. – 2007. – N 1. – С. 33-40.

³ Горбунов А.Р. Бизнес-процесс: бюджетирование и финансовое управление // Фин. бизнес. – 2006. – N 3. – С. 65-70.

- утверждение бюджетного регламента;
- распределение функций в аппарате управления;
- автоматизация бюджетирования⁴.

Таким образом, многих ошибок при постановке и совершенствовании системы бюджетного управления позволит избежать более полное представление о системе бюджетного управления.

Однако, рассмотрим типичные ошибки, допускаемые в организациях при бюджетировании. Их можно подразделить на концептуальные, методологические и управленческие.

Концептуальные ошибки. Бюджетирование - это инструмент, который используется в системе управления. Довольно часто бюджеты не связаны со стратегией развития бизнеса в силу отсутствия такой стратегии у организации. Это в корне неверно.

Так как без ясно определенных миссии и целей очень сложно разработать стратегию компании, а без последней – компания лишается своей нацеленности на будущее и возможности формировать его в соответствии со своими возможностями. Значит, без четких целей, управление предприятием будет постепенно сводиться только к реакции на постоянно меняющуюся конъюнктуру рыночных отношений, что очень опасно в современных условиях динамично нарастающей конкуренции и неопределенности, а потому и трудной предсказуемости поведения рынка.

Например, одна из компаний, занимающаяся реализацией путевок, считает, что ее миссией является продвижение интернет-технологий. Бюджеты этой фирмы содержат значительные затраты на разработку программного продукта, покупку компьютеров. Ей же для того, чтобы быть успешной и конкурентоспособной, в первую очередь необходимо ориентировать свои процессы на привлечение клиентов. Именно эти затраты должны содержать ее бюджеты. В данной ситуации очевидно, что компания неверно выбрала стратегию. Следовательно, она нерационально использует свои бюджеты.

Бюджетное управление необходимо сделать децентрализованным. Начальники подразделений не должны отвечать за ресурсы, которыми они не распоряжаются, и за результаты, на которые не влияют. Другими словами, важно правильно определить центры

⁴ Чижов М., Чижова Е. Новое в бюджетировании: отечественные разработки для отечественных компаний // Финансы. – 2008. – № 1. – С. 20-23.

финансовой ответственности за результаты деятельности. Для этого руководители всех уровней должны участвовать в разработке бюджетов.

Методологические недочеты. Управленческие решения руководство принимает на основании информации об отклонениях от бюджета. Отклонения рассчитывают как бюджетные данные минус фактические данные. Фактические можно получить только из управленческого учета.

Следовательно, наличие системы управленческого учета – это необходимое условие функционирования системы бюджетного управления.

Типичной ошибкой является использование фактических данных бухгалтерского учета, так как информацию, представленную в бухгалтерской отчетности, невозможно использовать для бюджетного управления по двум основным причинам. Во-первых, она не оперативна, а во-вторых, в ней отсутствует нужное аналитическое представление, например, по центрам финансовой ответственности. Таким образом, планирование и контроль должны осуществляться только на основе данных управленческого учета.

Управленческие ошибки. Наиболее распространенной ошибкой является отсутствие организованного бюджетного процесса и управления им.

Иногда даже в крупных компаниях используется ручной труд при консолидации бюджетов. Поэтому руководители требуют от подразделений представления бюджетов заранее.

Например, финансовые руководители некоторых компаний заявляют, что у них есть бюджетирование, правда, горизонт планирования пока только месяц. Но тогда это не система бюджетного управления, а просто удовлетворение любопытства руководства о том, что может произойти через месяц. Опыт свидетельствует, что средний срок выхода системы на эффективное функционирование составляет три года.

Типичной ошибкой являются частые пересмотры бюджетов или, наоборот, их неизменная форма. Разрабатывая систему бюджетного управления, нужно обязательно указать, при каких условиях бюджеты корректируются и кто именно имеет право это делать. В одних случаях это может быть менеджер бюджетного процесса, в других – только Бюджетный комитет.

Иногда рационально совместить процесс бюджетирования с периодом составления бухгалтерской отчетности. Например, месяц и год или квартал и год. Для оперативного управления финансами (разработка бюджета движения денежных средств или платежного календаря) можно использовать меньший период – неделю или декаду. Долгосрочное планирование (составление бюджета развития и инвестиционной программы) выполняется на 3-5 лет.

В заключение необходимо особо отметить, что проблема постановки системы бюджетирования на предприятиях становится актуальной в связи:

— с необходимостью изыскания внутренних резервов снижения издержек на производство и реализацию готового продукта, обоснования оптимальных затрат финансовых средств и, как результат, создания конкурентного преимущества предприятия;

— с оптимизацией налоговой политики;

— с потребностью в повышении инвестиционной привлекательности предприятия, поскольку инвестор вкладывает финансовые ресурсы в компанию с высоким уровнем организации менеджмента.

Именно данная система позволяет упорядочить поток информации, осуществлять контроль за деятельностью отдельных подразделений, увязывать стратегические и оперативные уровни планирования деятельности предприятия.

Сегодня бюджетирование – это основа стратегического планирования, позволяющая руководителям реально оценивать финансовое состояние и перспективы развития своего бизнеса, эффективно управлять ресурсами на всех уровнях управления, анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью развитием предприятия.

ИГРЫ И ПАРИ В РОССИЙСКОМ ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ

О.В. Коваленко

Проблема гражданско-правового регулирования отношений возникающих из игр и пари является на сегодняшний день одной из актуальных. Развитие рыночных отношений стало причиной появления в нашей стране большого количества игровых автоматов и