

УДК 334.735

**И. И. Кикоть,**  
кандидат экономических наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## **БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

В статье определены структура и компоненты бюджетной модели организации и направления ее оптимизации. Предложена бюджетная структура организации, ориентированная на реализацию инвестиционных целей развития, определены особенности бюджетной структуры потребительской кооперации и пути ее совершенствования. Установлена степень содержательной наполненности планов определенного горизонта планирования.

The article defines the structure and components of the budget model of an organisation and directions of its optimization. The paper proposes the budget structure of an organisation, focused on the implementation of investment development goals, defines peculiarities of the budget structure of consumer cooperatives and ways to improve it. The degree of conceptual fullness of plans belonging to the certain planning horizon was determined.

### **Введение**

*Эффективность работы организаций потребительской кооперации определяется эффективностью управленческих бизнес-процессов. Среди них ведущее место занимает планирование, которое используется для установления целей развития, распределения ресурсов, повышения мотивации. Это основной инструмент управления прибылью, что и определяет его всеохватывающий и комплексный характер. Несмотря на широкий характер его применения, многие руководители подвергают сомнению пользу планирования в связи с высокими затратами времени и ресурсов, связанных с планированием, громоздкостью этой системы, перегруженностью большим числом планов.*

На наш взгляд, эти трудности связаны с непродуманностью такой основной категории (с которой начинается создание системы планирования), как бюджетная модель организации. Бюджетная модель создается на базе бюджетной структуры организации, характеризующей совокупностью планов организации. Для многих авторов эти две категории тождественны [1–3]. Но процесс ее формирования кроме выбора состава планов предполагает и определение технологий их составления, уровней планирования, степени охвата планами сфер деятельности и горизонтов планирования. Следовательно, бюджетная модель – это совокупность технологических процессов и механизмов, в основе реализации которых лежит решение следующих задач:

1. Определение состава операционных и финансовых планов организации.
2. Определение последовательности создания операционных и финансовых планов.
3. Определение уровней планирования, т. е. степени вложенности планов по подразделениям (центрам финансовой ответственности) организации.
4. Определение степени охвата операционными и финансовыми планами различных временных отрезков.

Решение первой задачи предполагает процесс формирования бюджетной структуры организации, что составляет ядро бюджетной модели. Бюджетная структура в зависимости от степени детализации информации и охвата сфер деятельности формируется по следующим типам:

1. Комплексная (пооперационная) бюджетная структура.
2. Бюджетная структура, ориентированная на платежеспособность.
3. Бюджетная структура, ориентированная на управление рентабельностью.

Комплексная бюджетная структура формируется путем наложения бизнес-процессов на бюджеты организации. Предварительно строится процессная модель деятельности путем выделения основных бизнес-процессов, а в дальнейшем осуществляется привязка бюджетов к бизнес-процессам. Состав бюджетов стандартен и характерен для определенных сфер деятельности: производственной, коммерческой, оказания услуг. Основу этой структуры составляет генеральный бюджет или мастер-бюджет организации, который включает следующую совокупность планов: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых затрат на заработную плату, бюджет общепроизводственных затрат, бюджет общехозяйственных затрат, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет активов и пассивов. Для каждого бюджета определяют состав статей, а далее постатейно устанавливают, на какие процессы могут относиться затраты/доходы. Затраты разносятся по центрам финансовой ответственности и таким образом устанавливается доля каждого центра финансовой ответственности в производственном процессе. На центры финансовой ответственности накладываются бизнес-процессы, в формировании которых могут принимать участие несколько центров финансовой ответственности, а некоторые управленческие бизнес-процессы перераспределяются на производственные с использованием драйверов. Применяя данную бюджетную структуру, можно анализировать данные о затратах/доходах в любом аналитическом аспекте.

Основное преимущество комплексной бюджетной структуры состоит в получении высокой степени детализации данных, охвате всех областей деятельности организации, учете ее особенностей. На фоне этих преимуществ очевидны и недостатки: высокая стоимость, сложность и длительные сроки разработки.

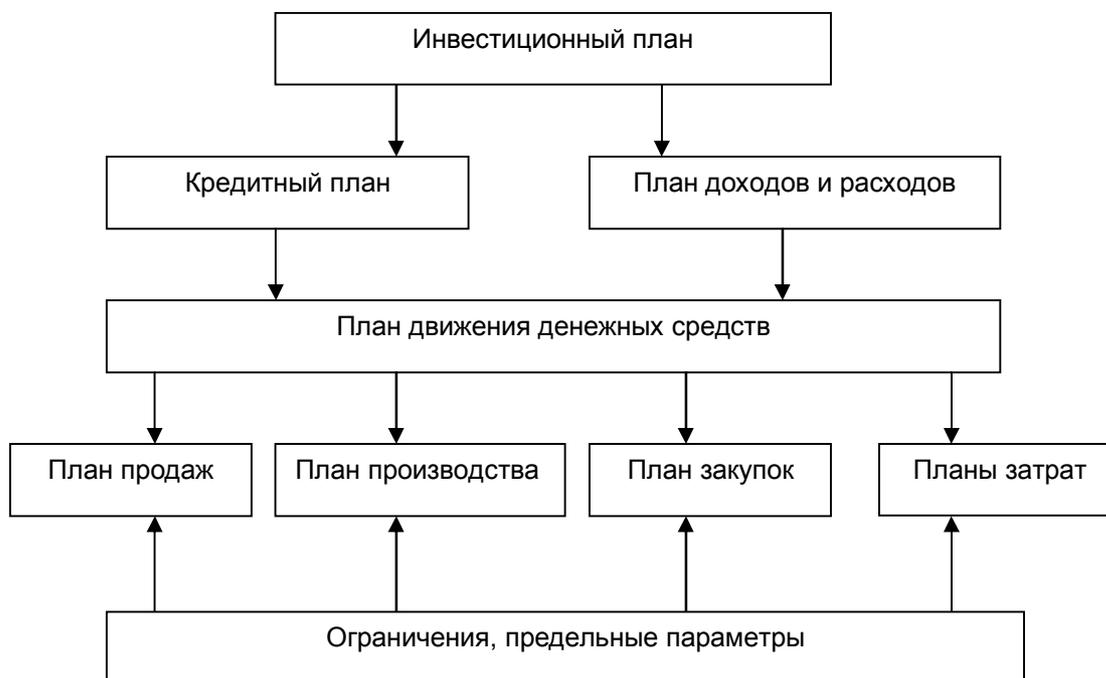
Бюджетная структура организации, ориентированная на платежеспособность, затрагивает самый верхний уровень финансовой структуры – центр прибыли. Данная структура характеризуется небольшим составом бюджетов финансовой направленности. Небольшое количество бюджетов, связей между ними способствуют быстрой внедрения и оперативности управления финансовыми потоками. Финансовые планы в этой структуре замыкаются на плане движения денежных средств. План движения денежных средств является результирующим планом, его сопровождают локальные финансовые планы: планы денежных поступлений, планы денежных платежей кредиторам, кредитным учреждениям, бюджету, персоналу организации.

Бюджетная структура, ориентированная на рентабельность, является более сложной, чем бюджетная структура, ориентированная на платежеспособность. Она формируется в центре прибыли функциональными службами организации. Совокупность планов этой структуры составляет не только ее результирующий план – план доходов и расходов, но и операционные планы, выражающие многообразные аспекты работы организации: планы затрат, производства, снабжения, продаж, незавершенного производства и производственных запасов. В результате создается возможность управления прибылью, различными сферами деятельности, учитывая степень их затратности. Управленческую значимость представляет и сам план доходов и расходов, раскрывающий источники доходов и направления расходования средств.

В организациях потребительской кооперации применяется такой результирующий план бюджетной структуры, в котором присутствуют компоненты, относящиеся как к денежным потокам, так и к элементам, формирующим конечный финансовый результат. В дополнение к нему прилагаются плановые расчеты, обосновывающие показатели плана. Данный финансовый план получил развитие в советскую эпоху, когда задача финансового управления заключалась в балансировании доходов/поступлений и затрат/выплат текущего и инвестиционного характера с целью удовлетворения в будущем заложенных в этом плане потребностей производственного и социального развития. Результатом этого планирования является не выведение чистой прибыли, а ее учет как одного из источников финансирования с расчетом объемов прибыли, направляемых на потребление и накопление. Присутствующие элементы денежного потока отражают источники денежных поступлений для финансирования инвестиционной деятельности: денежные средства, поступившие в порядке долевого участия в строительстве, долгосрочные кредиты банка и др. В этом же плане, не балансируя с поступлениями/доходами и выплатами/затратами, фиксируются плановые взаимоотношения с бюджетом. Качество такой бюджетной структуры может быть не очень высоким, но, тем не менее, в ней создаются определенные финансовые ориентиры, поскольку содержится важная информация об основных источниках финансирования, и руководитель может выстраивать инвестиционную политику, политику материального стимулирования персонала организации.

Создание на предприятии данной структуры является важным начальным этапом, с которого начинается создание комплексной бюджетной структуры.

Решение второй задачи определения последовательности создания операционных и финансовых планов в зависимости от типа выбранной бюджетной структуры формирует логику бюджетной модели, создаваемую под влиянием ограничений, в рамках которых вынуждено функционировать предприятие. К ограничениям относятся существующий на рынке спрос на продукцию, производственные мощности, квалифицированный персонал, доступность сырья и материалов. Если наблюдается превышение предложения над спросом, то планирование целесообразно начинать с объема продаж. Если деятельность организации зависит от доступности рынков сырья, то первоочередным планом, с которого создается бюджетная структура, является план закупок. Достаточный платежеспособный спрос на продукцию предприятия при ограниченных производственных мощностях выводит на первое место план производства. Отправной точкой бюджетной структуры для организации потребительской кооперации, которая ставит перед собой напряженные инвестиционные/стратегические цели, может стать инвестиционный план. Бюджетная структура этой организации представлена на нижеприведенном рисунке.



#### Бюджетная структура, ориентированная на реализацию инвестиционных целей

Созданный на начальном этапе инвестиционный план формируется исходя из возможных источников (план доходов и расходов и кредитный план) и необходимости обеспечения достаточной платежеспособности (план движения денежных средств). План движения денежных средств создается косвенным методом в соответствии с запланированной прибылью, корректируемой на изменение текущих активов и обязательств. Далее формируются операционные планы (продаж, производства, закупок, затрат) с учетом ограничений и предельных параметров. Если планируемые объемы производства и продаж не могут обеспечить нужные показатели прибыли для реализации инвестиционных целей, то пересматриваются цели и соответствующие им источники финансирования.

Ограничения могут задаваться в форме плановых показателей: предельного уровня себестоимости, рентабельности, платежеспособности. Удовлетворение этих требований осуществляется путем первоначального создания планов затрат на производство, плана доходов и расходов, плана движения денежных средств соответственно, из которых в дальнейшем формируются другие планы. Но иногда удовлетворение требований по таким предельным параметрам, как рентабельность и себестоимость, трудно увязать с прочими ограничениями финансово-хозяйственной деятельности. Решение этой проблемы возможно путем построения программной оптимизационной модели с заданием требуемых ограничений в виде системы линейных неравенств. Решение этого компромисса между ограничениями и предельными значениями плановых показателей может иметь бо-

лее общую проблематику, связанную с балансированием ресурсов (мощностей, персонала) с целями стратегического развития. В этом случае должна быть выработана бюджетная модель, которая функционирует на пространстве системы сбалансированных показателей.

Третья задача направлена на определение степени вложенности планов по уровням финансовой структуры. В этой связи изучается возможность разработки планов по центрам финансовой ответственности с их дальнейшим консолидированием в планы верхнего уровня финансовой структуры – планы центра прибыли. Составление планов на всех уровнях финансовой структуры способствует целостности формируемой бюджетной модели и ее аргументированности, точности бюджетных оценок. Создавая иерархию планов по уровням финансовой структуры, выбирают технологию их формирования: «снизу–вверх», «сверху–вниз». Последовательность бюджетных процедур при планировании «снизу–вверх» начинается с оценки имеющихся ресурсов руководителями центров финансовой ответственности. Составленные нижестоящими звеньями планы, объединенные в планы верхнего уровня, оцениваются и корректируются с точки зрения достижения общих целевых показателей развития и с учетом интересов, возможностей разработчиков планов. Планирование «сверху–вниз» начинается с оценки на данном этапе развития целевых ориентиров, закрепленных в стратегии развития, а затем устанавливается необходимая интенсивность использования имеющихся ресурсов предприятия. Этот подход имеет более упорядоченный характер, так как высшее руководство знает стратегии, ресурсы, сильные и слабые стороны организации. Особенно он эффективен в долгосрочном планировании, а также для предприятий с взаимозависимой структурой подразделений, так как позволяет повысить координацию плановых работ. Выбор технологии составления планов «сверху–вниз» должен быть обоснован высокой квалификацией кадров высшего звена управления, знающих задачи развития организации и подразделений.

В любом из этих вариантов планирования необходимо решать процедурные задачи консолидации планов нижестоящих звеньев в планы центров финансовой ответственности верхнего уровня и согласования планов центров финансовой ответственности одного уровня управления. Последняя задача решается путем создания бюджетов на основе целевых показателей организации, декомпозированных по нижестоящим звеньям управления в качестве целей их развития. Показатели, выражающие цели развития бизнес-единиц, являются основой планов центров финансовой ответственности.

Четвертая задача, решаемая в процессе разработки бюджетной модели, состоит в выявлении временной продолжительности различных видов планов и их содержания. Горизонт планирования не должен быть одинаковым для всех планов. В бюджетной модели должны быть установлены горизонты планирования для стратегических планов с учетом специфики деятельности организации. Более длительные сроки устанавливаются для наукоемких организаций, сферы научно-исследовательских разработок. Если стратегическое планирование указывает ключевые пункты развития, определяет пути, по которым должно развиваться предприятие, то долгосрочное планирование – это этап, на котором конкретизируются стратегические целевые установки, указывается, в каких сферах и в каких объемах используются ресурсы, а также определяется перечень реализуемых инвестиционных проектов. Соответственно продолжительность долгосрочного плана определяется расчетным периодом реализуемых инвестиционных проектов, входящих в портфель инвестиций, а долгосрочной целью развития является отдельный проект, охватывающий период от открытия проекта до его окончания.

Долгосрочное планирование является связующим звеном между стратегическим планированием и планированием на год. Годовое планирование непосредственно реализуется из долгосрочного планирования. В рамках годового планирования формируются бюджеты, отражающие сумму располагаемых средств для выполнения запланированных мероприятий. Годовые планы содержат контрольные цифры требуемых ресурсов и результаты, выражающие плановые задачи более высокого уровня, в том числе для каждого центра финансовой ответственности, подразделения.

Содержание планов должно отвечать требованиям определенной глубины планирования. Для этого следует учитывать степень изменчивости рынков, на которых работает предприятие, и его внешнеэкономического окружения. Если отдельные сегменты рынка сбыта и сырья отличаются динамичностью, то для них разрабатываются детальные планы. Для статичных сегментов рынка возможно укрупненное планирование, так как детальное планирование в этих условиях не предоставляет дополнительной информации. Такой же подход может быть реализован для планов, подверженных влиянию со стороны внутренней среды организации. Если в организации постоянны процессы обновления технологий, продуктов, значительны колебания в объемах загрузки производственных мощностей, то бюджеты должны быть наполнены разнообразными видами затрат, расчетами потребности в персонале, загрузки технологических линий и единиц оборудования.

На каждом горизонте планирования должен формироваться свой состав планов, определяемый целевыми ориентирами развития. Из этого следует, что в стратегическом аспекте целесообразно составлять планы маркетинга, производства и, может быть, план закупок, если предприятие осваивает новые виды сырьевых и топливно-энергетических ресурсов. Долгосрочные планы тех же видов представляют собой совокупность мероприятий, обоснованных в бизнес-планах инвестиционных проектов. Бюджетная структура годового планирования включает всю полноту планов, составляющих генеральный бюджет организации, в том числе инвестиционные планы, охватывающие годовой горизонт реализации инвестиционных целей.

На всех горизонтах планирования с разной степенью детализации производится финансовое обоснование программ, проектов, мероприятий. Финансовый план стратегического характера определяет источники финансирования, их объемы, стоимость и, по возможности, должен отражать состояние активов и пассивов, на основании которых определяются ключевые показатели деятельности организации. Финансовый план долгосрочного направления – это план финансирования инвестиционных проектов, а также расчета экономической эффективности и финансовой реализуемости портфеля инвестиционных проектов. На годовом отрезке планирования целесообразно создавать полную систему сводных финансовых планов – план движения денежных средств, план доходов и расходов, баланс активов и пассивов.

На этом же этапе построения бюджетной модели необходимо установить степень привязки стратегических, долгосрочных планов по уровням управления: подразделениям, центрам финансовой ответственности. Данное обстоятельство определяется направлениями операционных и функциональных стратегий и степенью охвата ими конкретных подразделений. Соответственно разработанным стратегиям с учетом индивидуального вклада для каждого подразделения составляются стратегические и долгосрочные планы, а в годовом планировании подробно оценивается ресурсная база, необходимая для реализации поставленных целей. В стратегическом и долгосрочном планировании по подразделениям и центрам ответственности целесообразно планирование по методу «сверху–вниз», а в годовом – «снизу–вверх», когда устанавливается степень достижимости поставленных целей на данном временном отрезке и необходима высокая точность оценки бюджетных затрат.

Необходимо установить взаимосвязь между стратегическим, долгосрочным и годовым планированием. Для этого реализуется технология непрерывного планирования. Непрерывное планирование представляет систему сквозного планирования на установленной длительности бюджетного цикла, например, для долгосрочного планирования длительность бюджетного цикла составляет один год, для годового планирования – один квартал или один месяц. Соответственно, для реализации стратегии развития долгосрочное планирование, охватывающее трехлетний период, осуществляется на четыре года. При этом стратегия на один год планируется очень детально, на остальные три года – менее детально. На этапе годового планирования происходит пересмотр планов следующих трех лет, а на четвертый год составляется новый долгосрочный план. Таким же образом осуществляется связь между годовым и краткосрочным планированием. Каждый квартал планирование осуществляется на пять кварталов с пересмотром планов ближайших четырех кварталов, а на пятый квартал составляется новый годовой план.

### **Заключение**

В статье обозначены основные черты, которые характеризуют бюджетную модель организации. Но рассмотренные компоненты не носят исчерпывающего характера. Объектом дальнейшего исследования может стать исследование таких технологических процессов, как планирование на преемственной основе и планирование с нуля, формирование планов на гибкой основе, методов планирования «снизу–вверх» и «сверху–вниз» и, по возможности, создания метода, сочетающего оба этих подхода. Для организаций потребительской кооперации рекомендуется развивать действующую бюджетную структуру на основе системы сбалансированных показателей, что позволит повысить ее эффективность, а затем по мере необходимости осуществлять переход к более сложной бюджетной структуре (комплексной бюджетной структуре, бюджетной структуре, ориентированной на рентабельность).

### **Список литературы**

1. **Владымцев, Н. В.** Использование современных управленческих моделей в технологии бюджетирования / Н. В. Владымцев, А. И. Черная // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 15. – С. 25–28.

- 
2. **Бюджетирование:** шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.
  3. **Немировский, И. Б.** Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – М. : Вильямс, 2006. – 512 с.

*Получено 17.01.2012 г.*