

Подписка во всех отделениях связи России, Казахстана, Украины и Белоруссии
Каталог «Пресса России» – индекс 29231

Журнал зарегистрирован в Министерстве связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-46230.

Учредитель:

ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

Издатель:

ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

Главный редактор журнала:

Ярлыкапов А.Б. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Заместитель главного редактора:

Шахова М.С.

Члены редколлегии:

Алисов А.Н. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Грунин А.А. – доктор экономических наук, профессор, Российский государственный социальный университет

Гусарова Л.В. – доктор экономических наук, профессор, Институт экономики, управления и права

Дадашев А.З. – доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ

Ишина И.В. – доктор экономических наук, профессор, Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ

Карп М.В. – доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления

Кирин Л.С. – доктор экономических наук, профессор, Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ

Куликов А.Г. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Ларина С.Е. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Любимцев Ю.И. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Соколов Е.В. – доктор технических наук, профессор, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана

Солодуха П.В. – доктор экономических наук, профессор, Российский государственный социальный университет

Соловьев А.К. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Тютюрюков Н.Н. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

8 (08) – 2012 АВГУСТ

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

Уманец О.П. Алгоритмы адаптивных моделей 2

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Тарханов О.В. Переработка органики: практика и экономические последствия 24

Ушбаева Б.Д., Смагулова Д.К. Итоги финансово-хозяйственной деятельности крупных и средних предприятий Республики Казахстан 32

Жидина Н.Н. Образовательное кредитование как форма реализации государственно-частного партнерства 36

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Шевчун В.И. Анализ финансовых стратегий организаций на российском рынке 41

Полюшко Ю.Н. Эффективное управление собственным капиталом предприятия 50

Исмухамбетова З.Н. Контроллинг планирования и бюджетирования организации 55

ИННОВАЦИИ

Шамсутдинова М.Р. Стратегия реализации инноваций в муниципальных образованиях Республики Татарстан 61

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Волохова Т.В., Попова О.В. Анализ проблем и методов управления удаленными офисами коммерческих банков 65

Меньшаева А.И. Модернизация оценки качества профессионального образования 73

НАШИ АВТОРЫ

Научные биографии 79

CONTENTS

THE THEORY OF MANAGEMENT OF THE FINANCE

Oumanets O.P. Algorithm of adaptive models 2

ECONOMIC POLICY

Tarkhanov O.V. To processing of organic: practice and economic consequences 24

Ushbaeva B.D., Smagulova D.K. Results of financial-economic activities of the large and medium-sized enterprises of the Republic of Kazakhstan 32

Zhilina N.N. Educational loans as a form of public-private partnership 36

MANAGEMENT OF THE FINANCE

Shevchun V.I. The analysis of financial strategy of the organizations in the Russian market 41

Polyushko Yu.N. Effective management of the own capital of the enterprise ... 50

Ismukhambetova Z.N. Controlling of planning and organization budgeting 55

INNOVATIONS

Shamsutdinova M.R. The implementation strategy of innovation in the municipalities of the Republic of Tatarstan 61

MANAGEMENT QUESTIONS

Volokhova T.V., Popova O.V. Analysis of problems and methods of managing remote offices of commercial banks 65

Menshaeva L.I. Modernization of the evaluation of the quality of professional education 73

OUR AUTHORS

Scientific biographies 79

Верстка:

Гулюткина Е.М.

Юридический адрес журнала:

127566, г. Москва, Алтуфьевское шоссе, д. 48, корп. 2

Телефон: +7 (495) 592-2998, +7 (915) 087-7376

E-mail: info@scienlib.ru, idnb11@yandex.ru

Internet: http://www.scienlib.ru

© ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

Подписано в печать 24.08.2012. Формат 60x90 1/8.

Цена договорная. Объем 10 п.л. Тираж 7.300 экз.

Отпечатано в цифровой типографии «Буки Веди»

на оборудовании Konica Minolta

ООО «Ваш полиграфический партнер»,

ул. Ильменский проезд, д. 1, корп. 6

Тел.: +7 (495) 928-6398, www.bukivedi.com, info@bukivedi.com

Статьи рецензируются.

Журнал включен в Российский индекс

научного цитирования (РИНЦ).

Перепечатка материалов, опубликованных в

журнале «Экономика и управление: проблемы,

решения», допускается только с письменного

разрешения редакции.

Точка зрения авторов статей может не совпадать с

мнением редакции.

Ответственность за достоверность рекламных

объявлений несут рекламодатели.

Управление финансами
Management of the finance

УДК 658

**КОНТРОЛЛИНГ ПЛАНИРОВАНИЯ
И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**
CONTROLLING OF PLANNING
AND ORGANIZATION BUDGETING

З.Н. ИСМУХАМБЕТОВА,
магистр МВА, доцент
Международной академии бизнеса,
E-mail: ismukhambetova@gmail.com

Z.N. ISMUKHAMBETOVA,
MBA, senior lecturer of
International academy of business,
E-mail: ismukhambetova@gmail.com

В статье раскрывается назначение контроллинга в планировании и бюджетировании как одной из основных функций управления организацией, проблемы при разработке бюджетов, а также организация бюджетного процесса в рамках контроллинга.

The article reveals the purpose of controlling in planning and budgeting as one of the main functions of management organization, revealed problems in the development of budgets, as well as the organization of the budget process as part of controlling.

Ключевые слова: контроллинг, планирование, бюджетирование, бюджетный процесс, контроллинговые процессы.

Keywords: controlling, planning, budgeting, budgetary process, controlling processes

В современных условиях важным инструментом управления финансово-экономической деятельностью организаций является контроллинг. Контроллинг интенсивно развивающееся направление в области теории и практики управления бизнесом. Тема контроллинга получила развитие в трудах

российских, казахстанских и других зарубежных авторов. Однако и в теории, и на практике существуют различные мнения и представления о понятии контроллинга. В целом, по мнению экономистов, контроллинг – это концепция управления, целью которой является координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения.

Исходя из анализа трудов экономистов в области контроллинга, можно констатировать, что контроллинг становится основным источником информации для управления организацией и нет такой области в управлении деятельностью организации, которая не была бы связана с контроллингом. Контроллинг маркетинга, инноваций, финансов, стратегический, оперативный контроллинг и другие функциональные сферы контроллинга – все это многообразие направлений развития свидетельствует о значимости сфер применения контроллинга.

Для большинства организаций контроллинг понятен в более узком смысле как вспомогательная техническая функция, призванная обслуживать процесс выработки и принятия управленческих решений. Контроллинг выполняет функцию управленческого серви-

са – обеспечения руководства компанией значимой для принятия решений информацией. Если топ-менеджер несет ответственность за результат финансово-хозяйственной деятельности, то контроллер – за методическую обоснованность всей процедуры подготовки принятия решений и отчетности, отражающей результаты принятых решений, их своевременность и согласованность между функциональными подразделениями. Все составляющие процесса управления должны быть формализованы, описаны и реализованы в виде документально оформленных процедур. Решение оперативных и стратегических целей развития организации представляется возможным только на основе наличия полной и достоверной информации о финансовом состоянии и результатах всех процессов хозяйственной деятельности организации. Правильно организованная система контроллинга помогает своевременно оценить сложившееся на данный момент положение в организации и провести оперативное и стратегическое планирование в целях повышения эффективности ее деятельности.

Одной из важнейших функций управления является планирование, которое включает две основные части управленческого контроля, разработку:

- краткосрочных и долгосрочных планов для реализации принятой стратегии организации,
- бюджетов отдельных подразделений и всей организации в целом.

В информационных источниках рассматривают понятия «бюджетирование» и «планирование» как синонимы, но они различаются по своим назначениям. Так, бюджетирование направлено в основном на координацию показате-

телей в краткосрочном периоде, а планирование – на прогнозирование поставленных целей как в кратко-, так и долгосрочной перспективе. Планирование – это всегда компромисс между достижимым и желаемым. Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные цели. Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для организации. Для оценки приемлемости и достижимости бюджетов применяются инструменты финансового анализа и моделирования.

Бюджетное планирование является сложным процессом, охватывающим всю структуру управления организации от отдельных структурных подразделений до топ-менеджеров высшего уровня. Задачи контроллинга состоят в построении системы бюджетирования и управлении ею, а также в обеспечении информацией и инструментарием подразделений, занимающихся разработкой бюджетов.

Бюджетирование – один из инструментов контроллинга, связывающий стратегическое и оперативное управление. Стратегический контроллинг отвечает за показатели, которые характеризуют развитие бизнеса – доля рынка, рост рынка, рыночная стоимость организации. Оперативный финансовый контроллинг отвечает за текущие показатели деятельности – поддержание прибыльности и ликвидности организации, выполнение краткосрочных бюджетов. Модель процесса бюджетирования в системе контроллинга можно представить следующим образом (см. рисунок).

В процессе бюджетирования определяют стратегические цели организации на долгосрочный период и значения конкретных показателей, которые служат для достижения це-

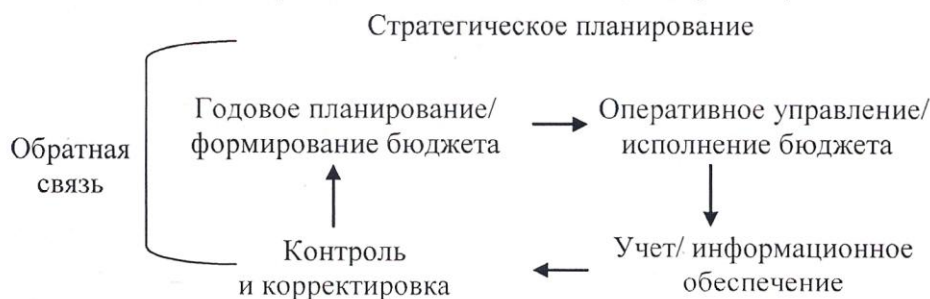


Рис. Модель процесса бюджетирования в системе контроллинга

лей. Эти показатели далее детализируются до конкретных показателей центров ответственности – подразделений, которые не только вносят определенный вклад в достижение целей организации, но и разрабатывают соответствующие бюджеты на базе утвержденных показателей. Бюджеты центров ответственности образуют единый бюджет организации за определенный отчетный период.

Контроллинг разрабатывает управленческий процесс по достижению стратегических целей развития организации и обеспечивает:

- координацию структурных подразделений по достижению целей;
- информационную и консультационную поддержку принятия решений;
- создание методического обеспечения формирования бюджета.

Все это позволит обеспечить комплексный подход для координации процедур разработки, анализа, внедрения и контроля за исполнением бюджетов.

Как инструментальный аспект контроллинга, бюджетирование нацелено на решение следующих задач:

- осуществление текущего (краткосрочного) планирования, которое позволяет наиболее оптимально распределить имеющиеся в организации ресурсы;
- оценить деятельность организации, что позволяет оперативно реагировать на изменение ситуации и своевременно вносить корректирующие изменения в стратегию.

Процесс бюджетирования включает многочисленные операции по созданию, согласованию, утверждению и пересмотру планов, а также их сравнение с фактическими результатами работы организации. При этом анализируются различные рыночные факторы (выпуск новой продукции, реструктуризация, слияния и поглощения и т.д.), оказывающие влияние на бизнес и точность прогнозирования. Базовые подходы к разработке бюджета включают: составление бюджета от нулевой точки и составление бюджета на основе функциональной деятельности.

В задачи бюджетирования входит также мотивация руководителей подразделений и оценка эффективности их работы, улучшение ком-

муникационных процессов между структурными подразделениями, координация деятельности подразделений. Бюджет создается на основе совместных действий специалиста по контроллингу, ответственного за методы планирования, координацию и исходную информацию, и менеджера подразделения, определяющего направление развития своего подразделения и в конечном итоге исполняющего бюджет.

В функции контроллинга входят задачи разработки бюджетной модели организации.

Под бюджетной моделью понимаются все виды составляемых в организации бюджетов, взаимосвязь между ними, а также последовательность их формирования. Представления о составе и классификации формируемых в системе контроллинга бюджетов существенно различаются в различных информационных источниках, но все бюджеты можно объединить в две основные группы: операционные и финансовые. При этом возможно выделение бюджетов капиталовложений, инвестиционных поступлений и выплат в отдельную группу инвестиционных бюджетов. Результатом консолидации бюджетов должно стать формирование главного бюджета, представляющего собой совокупность взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов, необходимых в процессе принятия управленческих решений.

Бюджеты являются ключевым инструментом системы управленческого контроля. Практически все организации составляют бюджеты. Виды составляемых бюджетов организации, а также их взаимосвязь существенно зависят от сферы ее деятельности. Бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой организации, от квалификации и опыта разработчиков.

Большинство организаций при разработке бюджетов сталкиваются со следующими проблемами:

- непонятен сам процесс бюджетирования;
- сложные методы и инструменты бюджетирования;

- длительный бюджетный цикл;
- информация об изменении в бюджете не сообщается всем заинтересованным сторонам и в связи с этим затруднено отслеживание изменений в показателях бюджета, базовые предположения часто теряются при преобразовании данных;

- бюджетные данные присутствуют в разных системах и в разных форматах;

- детальный анализ до первичных данных и предположений невозможен, нет возможности провести сопоставимость данных для подготовки прогнозов развития деятельности;

- бюджеты не связаны со стратегическими планами организации;

- линейные менеджеры не заинтересованы в конечном результате и тратят минимум усилий на участие в процессе бюджетирования.

Важное значение для решения обозначенных проблем позволяет проведение процесса бюджетирования с применением методов и инструментов контроллинга, что позволит:

- обеспечить сбор необходимых данных в единую базу данных для дальнейшей подготовки отчетности и получить доступ к необходимым данным через многоуровневую систему отчетности;

- интегрировать бюджетную информацию со стратегическими планами организации;

- разработать схемы документооборота об изменениях в бюджетах подразделений;

- обеспечить контроль версий документов для удобств анализа и возможности вернуться к предыдущим этапам обсуждений оперативных и стратегических планов организации;

- связать бюджетные данные друг с другом (план – факт – исторические);

- уменьшить продолжительность бюджетного цикла;

- повышение удовлетворенности участников процесса – повышение заинтересованности участвовать и сотрудничать;

- уменьшение сроков анализа, моделирования и подготовки отчетности;

- повышение качества принятых управленческих решений.

Процесс разработки бюджетов состоит в:

- определении основных направлений развития организации;

- согласованности вариантов бюджетов и их утверждении;

- проведении анализа и корректировки бюджетов в соответствии с возникшими непредвиденными внутренними и внешними условиями.

Вся процедура бюджетирования направлена для формирования следующих основных форм отчетности:

- бюджет доходов и расходов – определяется экономическая эффективность организации;

- бюджет движения денежных средств – планируются финансовые потоки;

- прогнозный бухгалтерский баланс – определяется финансовое состояние организации.

Составление трех основных бюджетных форм необходимо для эффективного планирования деятельности организации и определения ее экономического потенциала. Составление бюджета доходов и расходов, прогнозного отчета о движении денежных средств и прогнозного баланса проводится на основе операционных бюджетов. Основными целями данных бюджетов являются определение объема затрат; проведение группировки затрат в зависимости от связи с процессом производства, с изменением объема реализации продукции; определение нормативов производственных накладных расходов, коммерческих и административных расходов на предстоящий период.

Утвержденные бюджеты должны исполняться, т.е. должен осуществляться бюджетный контроль по возникшим отклонениям от заданных целевых значений. Любые возникшие отклонения требуют принятия управленческих решений для корректировки бюджетных показателей. Эффективным инструментом по мониторингу результатов деятельности организации в соответствии с запланированными целями или бюджетами являются инструменты контроллинга, в качестве которых выступают данные первичных документов:

- в аналитическом разрезе – в виде сумм первичных документов, распределенных по заданному набору бюджетных аналитик (виды расходов, статьи затрат, центры затрат);

- в бухгалтерском учете – в виде сумм бухгалтерских проводок по первичным документам, содержащих аналитики.

Бюджетирование можно представить в виде реализации следующих контроллинговых процессов (см. таблицу).

При определении задач бюджетирования необходимо формализовать систему до соответствующего уровня. Для этого необходима: во-первых, разработанная структура бюджетов, которая позволяет четко классифицировать каждый ресурс; во-вторых, функционирующая ИТ-система, в которой хранится и обрабатывается информация, используемая при принятии решений, и, в-третьих, функциональная структура организации, определяющая связь структурных подразделений и выполнение ими соответствующих функций. Для решения данных задач требуется построение системы контроллинга бюджетирования, результатом которой является исследование принципов, функций, целей, задач и методов управления организацией.

Определим направления построения системы контроллинга бюджетирования. Для этого нужно:

– определить роль и место системы контроллинга бюджетирования в выявлении, фор-

мировании, согласовании и реализации целей в системе бюджетирования организации;

– выделить принципы контроллинга бюджетирования в общей системе принципов управления, которые формируют требования к целям, функциям, задачам и методам системы контроллинга бюджетирования;

– определить функции, реализация которых направлена на эффективное обоснование, обеспечение и решение возникших внутренних и внешних противоречий и отклонений в процессе бюджетирования;

– систематизировать и определить объективные закономерности, выражающие наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции и устойчивые взаимосвязи контроллинга в системе бюджетирования организации;

– исследовать количественные и качественные модели и методы, усовершенствовать их или разработать новые инструменты и рекомендации по их использованию для решения задач контроллинга бюджетирования организации.

Бюджетирование в виде контроллинговых процессов

№ п/п	Функций управления	Контроллинговые процессы
1	Бюджетирование	Разработка бюджетной политики, правил, целей и показателей
		Разработка бюджетов подразделений (операционные, финансовые, инвестиционные)
		Консолидация бюджетов подразделений
		Консолидация бюджетов подразделений
		Согласование и утверждение единого бюджета
2	Мониторинг и анализ отклонений	Выявленные отклонения ранжируются по положительным, допустимым отклонениям, отрицательным отклонениям. В основе такого ранжирования рассматриваются критерии, утвержденные программой контроллинга, которые характеризуют рост, развитие, максимизацию рыночной стоимости организации
		Исследование причин отклонений, характеризующих состояние деятельности организации
		Особенное внимание уделяется специалистами контроллинга критическим отклонениям от целевых нормативов, задач оперативных и стратегических планов
		Создание форм отчетности фактических показателей к плановым
		Внесение коррективы в текущие бизнес-планы и операционные бюджеты
		Разработка и подготовка отчетности о результатах мониторинга и анализа причин отклонений
3	Прогноз	Подготовка исторических и других данных для прогнозирования
		Подготовка бюджетных форм отчетности (баланс, отчет о прибылях, отчет о движении денежных средств)
		Выработка предложений об изменении бюджетной стратегии и об изменении структуризации системы ведения бизнеса и управления
		Контроллинговые процессы в организации – выработка новых подходов к методологии учета и бюджетирования

Таким образом, система контроллинга бюджетирования имеет методологическую и практическую значимость в управлении любой организации. Бюджетное планирование в рамках контроллинга является самым детализированным уровнем планирования и представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям, разработанным на основе утвержденных высшим руководством программ, которые являются процессом принятия решений по основным направлениям деятельности организации, т.е. оперативные и стратегические планы развития организации.

Во многих крупных организациях прогнозирование, планирование и бюджетирование становятся более интегрированными процессами. Большинство из них проводят глубокую интеграцию и соответствуют прогнозам и операционным планам со стратегическими целями развития деятельности организации. Принятие стратегических решений в таких организациях основывается на хорошо подготовленных бизнес-планах.

Важно понимать, что контроллинг как процесс является задачей каждого менеджера. Нужен ли менеджеру контроллер, зависит от того, насколько хорошо менеджер справляется со своей работой. По словам М. Хаузера, председателя наблюдательного совета Controller Akademie AG, контроллер – это навигатор деятельности компании. Он выполняет функцию управленческого сервиса – обеспечения руко-

водства компанией значимой для принятия решений информацией. Роль контроллера – это роль экономического лоцмана, помогающего капитану доставить корабль в порт.

Список литературы

1. *Лебедев П.* Контроллинг – организация «новых финансов». URL: <http://www.iteam.ru>.
2. *Павленков М.Н., Лабазова Е.В., Павленков И.М., Смирнова Н.А.* Контроллинг бюджетирования: теория, практика: монография. Нижний Новгород: Волго-Вятская академия государственной службы, 2009.
3. *Фалько С.Г., Иванова Н.Ю.* Управление нововведениями на высокотехнологичных предприятиях: учебник. М.: МГТУ имени Н.Э. Баумана, 2007.
4. Controller Akademie AG. Интервью с М. Хаузером. URL: <http://www.mbs-seminar.ru>.

References

1. *Lebedev P.* Controlling – organization of «new finance». URL: <http://www.iteam.ru>.
2. *Pavlenkov M.N., Labazova E.V., Pavlenkov I.M., Smirnova N.A.* Budgeting controlling: theory, practice: the monograph. Nizhny Novgorod: Volga-Viatka academy public services, 2009.
3. *Falko S.G., Ivanov N.Yu.* Management of innovations at the hi-tech enterprises: textbook. M.: MGTU named N.E. Bauman, 2007.
4. Controller Akademie AG. Interview with M. Hauser. URL: <http://www.mbs-seminar.ru>.