

Ребежа О.О., аспирант Сургутского государственного университета

**Основные этапы организации системы бюджетирования расходов как
основного инструментария процессного подхода в управлении**

В статье рассматриваются вопросы развития бюджетирования в современной системе управления на предприятиях газовой промышленности в условиях реформирования отрасли и выделения отдельных сегментов бизнеса.

Ключевые слова: бюджетирование расходов, управление, процессный подход.

Rebezha OO, Surgut State University graduate student

Basic stages of organizing a budgeting costs system as the main tools of process
management approach

The article deals with the development of budgeting in the modern management system in the enterprises of gas industry in the terms of sector reforming and the allocation of individual business segments.

Keywords: budgeting expenses, management, process approach.

Основной целью управления в современных условиях функционирования предприятий газовой отрасли на стратегическом уровне является формирование предпосылок для эффективного использования имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ в основном за счет оптимизации расходов. Управленческие решения по оптимизации тесно не

привязаны к временным рамкам, но чаще всего речь идет о среднесрочном и краткосрочном периоде. В этой связи одной из основных задач оперативного уровня управления расходами становится предоставление менеджерам информации о достижении запланированных целей, которые выражаются, чаще всего, в виде стоимостных значений уровня расходов. Данный уровень ориентирован на краткосрочный результат (до 1 года), поэтому его методы принципиально отличаются от методик стратегического уровня управления расходами. Наиболее серьезным недостатком используемых и внедряемых в настоящее время на отечественных предприятиях методов управления расходами, по мнению автора, является их изначальная ориентация на оперативные цели. В связи с этим, основное направление реорганизации существующих систем управления расходами автор видит в применении процессного подхода к организации финансово-хозяйственной деятельности предприятий с переориентацией на достижение стратегических целей. Процессный подход предусматривает концентрацию и распределение ресурсов по бизнес-процессам - строго определенным направлениям деятельности, предопределяющим экономические результаты предприятия.

В процессе функционирования предприятия осуществляется, как правило, несколько бизнес-процессов, которые можно рассматривать как сеть взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. В этой связи для успешного формирования, внедрения и функционирования системы бюджетирования расходов на стратегическом уровне необходимо:

1. Совершенствование организационной структуры предприятия, определяющей функции и ответственность руководителей; структуры бизнес-процессов предприятия, так как от степени ее рациональности и "прозрачности" зависит скорость и качество предоставления информации системой бюджетирования.

2. Интеграция системы бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия и технологическими схемами исполнения бизнес-процессов. Наиболее правильным представляется такой

подход, когда на первом этапе разработки системы бюджетирования происходит закрепление организационной структуры предприятия в соответствии с его целями и текущей ситуацией во внешней среде. Затем задаются правила движения информации (документов, регистров), которые отражает хозяйственную деятельность предприятия в целом и его подразделений. Проведенные в такой последовательности мероприятия служат фундаментом для построения системы бюджетирования на предприятии. Практический опыт показал, что согласование бюджетирования с другими инструментами управления в несколько раз повышает эффективность его и всей системы управления.

3. Стандартизировать данные учета и бюджета для совместного использования всеми бизнес-единицами предприятия.

4. Структурировать все процессы, распределить функции и определить лиц, ответственных за конкретные процессы. Соблюдение этого условия позволяет автоматизировать все необходимые для этого операции и в итоге существенно упростить процесс бюджетирования.

Для решения проблем, указанных выше, предлагается ряд мер по совершенствованию организации системы бюджетирования расходов. Основными этапами для осуществления этих мер являются:

- анализ существующей системы учета, планирования, документооборота;

- разработка методики формирования системы аналитического учета и бюджетирования в условиях нестабильности, неполноты информации, действия рисков;

- распределение обязанностей по подготовке отдельных сводных документов для составления бюджета между структурными подразделениями и конкретными исполнителями, определение форм представляемых документов, сроков их подготовки и внедрение системы документооборота;

- разработка сводного бюджета предприятия на основе предоставленной

информации и результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом поставленных целей развития;

-разработка методики контроля выполнения бюджета, процедур текущих корректировок бюджета при изменениях внешних и внутренних условий.

Таким образом, разработка бюджета расходов представляет собой не что иное, как совокупность взаимосвязанных процессов, реализация которых происходит в определенном порядке. Сквозная система бюджетов формируется на основе данных аналитического учета и аналитических процедур, являющихся информационно-бухгалтерским и аналитическим обеспечением системы управления расходами предприятия. В этой связи бюджетирование представляет собой оценку поставленной цели с точки зрения того, какие ресурсы для этого необходимы и будут ли они доступны тогда, когда это станет нужно, и в тех количествах, которые потребуются. Выработка системы целей не является задачей системы бюджетирования, однако их достижение становится основным при разработке стратегического бюджета. На рис. 1 представлен цикл управления предприятием в функциональном разрезе и «участие» бюджетирования в этом цикле.



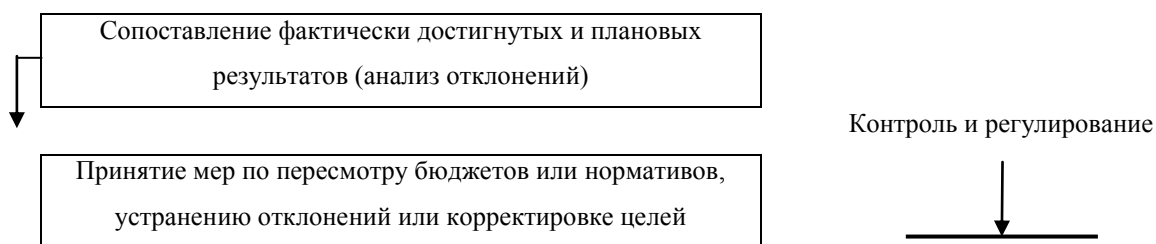


Рисунок 1- Последовательность осуществления процесса управления и бюджетирования

Бюджетирование начинается с формирования бюджета продаж, в котором может быть представлено свыше 90% доходов экономического субъекта, затем для промышленного предприятия на его основе рассчитывается бюджет производства, который определяет базу для разработки бюджетов расходов основного производства и накладных (косвенных) расходов. На заключительном этапе бюджеты формируют прогнозную себестоимость производства продукции, транспортировки и сбыта продукции. Конечный этап бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия, по-нашему мнению, это - формирование бюджетного прогнозного отчета о прибылях и убытках и бюджетного (прогнозного) баланса, представляющих собой прогнозную отчетность, которая определяет плановую величину чистой прибыли предприятия на основе предполагаемых доходов и расходов.

Исходя из изложенного выше, составление бюджета расходов преследует следующие цели:

1. Разработка концепции ведения бизнеса:

- планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
- оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- координация – согласование деятельности различных бизнес-процессов предприятия;

2. Коммуникация – доведение бюджетов до сведения руководителей

разных уровней.

3. Мотивация руководителей бизнес-процессов на достижение целей управления.

4. Контроль и оценка эффективности работы руководителей бизнес-процессов путем сравнения фактических затрат с нормативными;

5. Выявление потребностей в финансовых ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования расходов необходим ряд обязательных условий, без которых эта система не сможет работать. По нашему мнению – это:

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бюджетов, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методику на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и анализа исполнения бюджетов составляет аналитический блок бюджетного процесса.

Во-вторых, для разработки бюджета, контроля и анализа его исполнения необходима соответствующая информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

В-третьих, бюджетирование всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии. В данном случае понятие организационной структуры включает в себя:

- количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности

входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;

- совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которыми назначается бюджет и которые ответственны за его исполнение. В данном случае система управления бюджетированием, по нашему мнению, – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии процесса бюджетирования. Следовательно, важнейшей составляющей бюджетирования является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закрепленных в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях, информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета. Таким образом, организационная структура и система управления составляют организационный блок (компонент) процесса бюджетирования.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования. Все четыре компонента процесса бюджетирования тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии. Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с другой же стороны, он жестко закреплён внутренним регламентом и виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы бюджетирования. Так же трудно провести разделение между

учетным и аналитическим блоками, ибо разработка информации для управленческих целей, включая расчет коэффициентов, структурирование данных и пр., начинается уже на стадии составления учетных регистров.

Для успешного бюджетирования целесообразно стандартизировать учетные данные с целью их совместного использования всеми структурными подразделениями. В этих целях необходимо разработать следующие внутренние нормативные документы:

- положение о конвертации и консолидации данных бухгалтерского учета;
- план счетов налогового учета;
- положение о формировании налоговой отчетности;
- положение о системе управленческого учета и отчетности;
- классификатор первичных планово-учетных единиц бюджетирования и т.д.

Внедрение бюджетирования должно базироваться на качественном финансовом анализе, прогнозировании тенденций рыночной конъюнктуры, учете факторов, влияющих на сбыт продукции, следовательно, на финансовые результаты. Организация бюджетирования сопровождается разработкой учетной политики (выбор центров финансового учета, системы осуществления бухгалтерского учета, типологии бухгалтерских проводок, которые можно использовать для описания хозяйственных ситуаций, процедур консолидации информации и определения финансовых результатов). Предлагаемые этапы организации бюджетирования позволят принимать управленческие решения по оптимизации расходов и планировать себестоимость готовой продукции.