

**Д. С. Шокавина,**  
студент IV курса Института бизнеса БГУ  
Научный руководитель:  
старший преподаватель  
**О. С. Евменчик**

## **ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

Совершенствование систем управления предприятием предполагает проведение комплекса мер, способствующих повышению конкурентоспособности бизнеса. Планирование – одна из составных частей управленческого цикла. Добиться эффективного использования собственных и привлеченных ресурсов возможно при условии разработки детального плана действия организации. Планирование включает в себя этапы определения целей и задач разрабатываемых мероприятий, рассмотрения различных вариантов их проведения, выбора оптимального варианта. Стратегическое планирование и контроль за результатами и их компонентами в перспективе не более одного года деятельности стали невозможными без формирования бюджета как осново-

го инструмента управления, обеспечивающего высшее руководство точной, полной и своевременной информацией. Таким образом, неотъемлемым элементом краткосрочного планирования является система бюджетирования. Как следствие, система бюджетирования выступает одним из ключевых элементов системы управленческого учета (рис. 1).

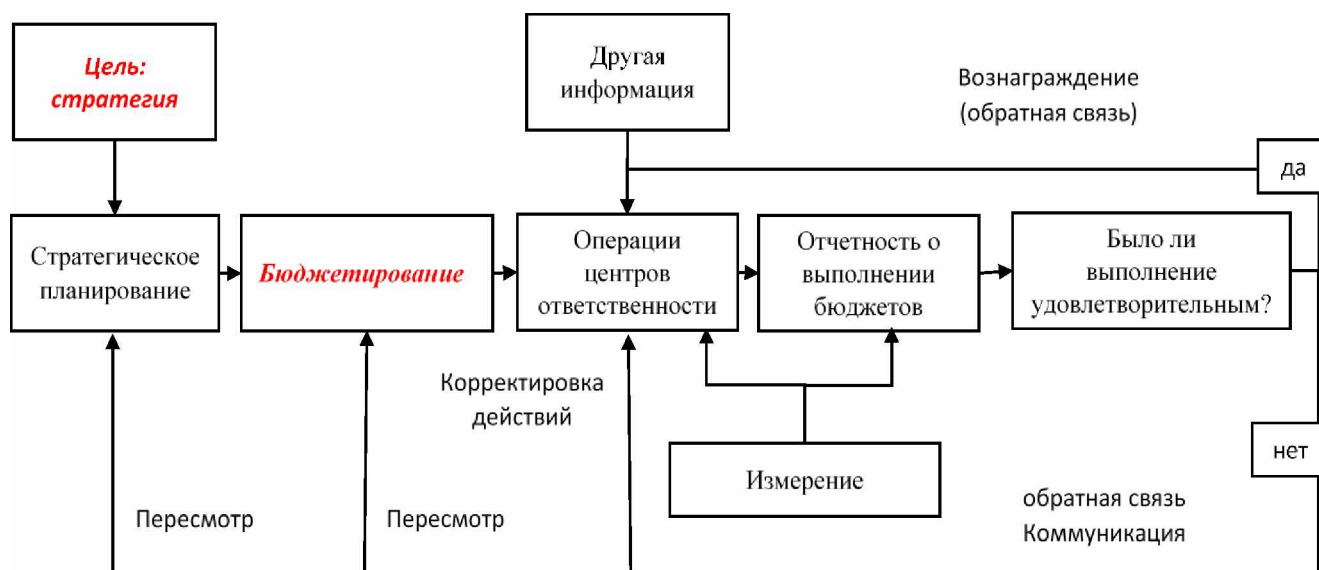


Рис. 1. Система управленческого контроля

Бюджет, который охватывает основную деятельность организации в течение года, называется «генеральным», или «мастер-бюджетом» [2].

Генеральный бюджет организации состоит из оперативного и финансового бюджетов. Оба бюджета содержат совокупность бюджетов, которые связаны между собой, взаимозависимы и взаимообусловлены.

Первоначально перед разработкой бюджета необходимо определить стратегию организации, методы и подходы, которые будут использоваться в процессе разработки (рис. 2).

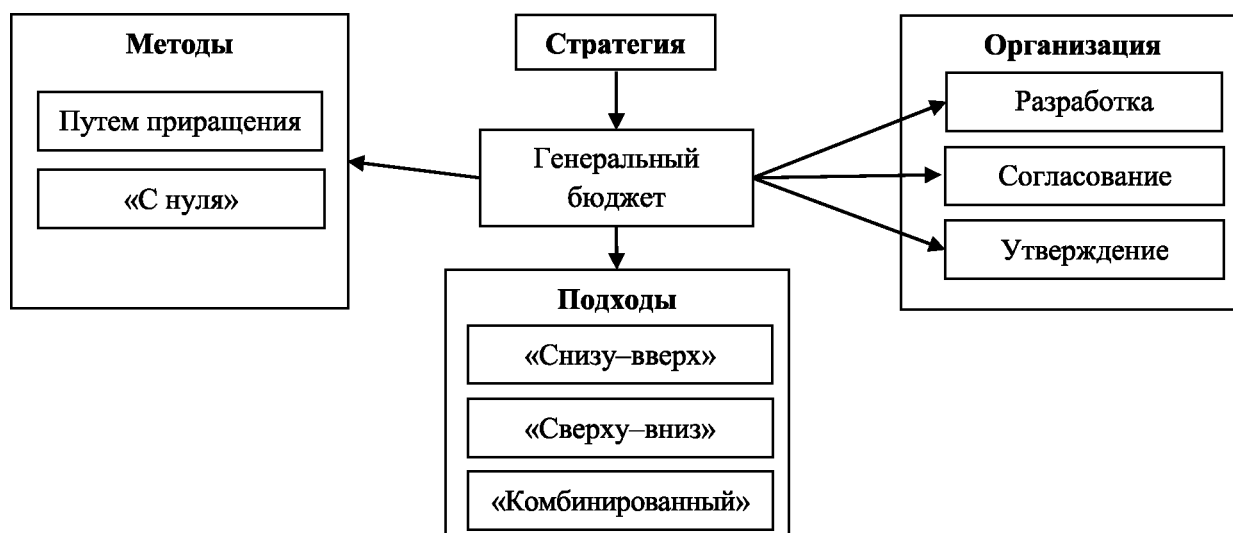


Рис. 2. Схема подготовки и реализации бюджета [4]

При традиционном подходе к бюджетированию возникает ряд проблем, которые мешают продуктивному функционированию бизнеса.

*Недостатки традиционного бюджетирования:*

1) *Управленческий уровень* – не увязывает бюджетный процесс с экономической стоимостью и стратегией компании;

2) *Уровень финансового управления* – основное внимание уделяет только постоянным и переменным издержкам, а не используемым функциональным возможностям;

3) *Оперативное управление:*

- основное внимание уделяет центрам затрат, а не совершенствованию бизнес-процессов;
- не учитывает рабочую нагрузку по видам деятельности;
- не предоставляет финансовых отчетов по бизнес-процессам;
- не способствует постоянному повышению качества процессов [1].

Решением может послужить процессно-ориентированный подход, который пока не нашел широкого применения у белорусских предприятий.

**Процессно-ориентированное бюджетирование.** Бюджетирование по видам деятельности (ABC Budgeting) направлено на формирование бюджетов таким образом, чтобы менеджер, который контролирует факторы затрат, нес ответственность за вызываемые затраты (рис. 3). Эффективность внутренних операций и удовлетворенность клиентов приобрели исключительную важность для предприятий, стремящихся к выживанию в условиях возросшей конкуренции. Нефинансовые критерии играют важную роль в оценке результатов деятельности в таких основных сферах, как определение сроков поставок, времени наладки оборудования, количества дефектов и уровня удовлетворения клиентов. Нефинансовые критерии можно также применять в качестве базы для плановых показателей, учитывать в процессе составления бюджетов и включать в отчетность наряду с финансовыми показателями предприятия [4].

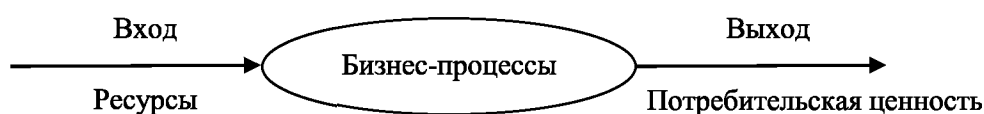


Рис. 3. Процессно-ориентированный подход к бюджетированию

*Преимущества процессно-ориентированного бюджетирования:*

– возлагает ответственность и учет на работников, чтобы они сами управляли своими видами деятельности в целях выполнения плановых показателей;

– вызывает спрос на конкретный вид деятельности, который вызывает потребность в ресурсах;

– делает прозрачным управление избыточными и (или) недостаточными мощностями;

– предлагает более реалистичный взгляд на объем рабочей нагрузки.

В таблице проведена сравнительная характеристика традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования.

**Сравнительная характеристика  
процессно-ориентированного и традиционного бюджетирования**

Традиционное бюджетирование	Процессно-ориентированное бюджетирование
Не создает стоимость (или создает минимальную)	Создает стоимость
Концентрирует внимание на ресурсах (входных параметрах)	Концентрирует внимание на выходных параметрах (выходных параметрах)
Сосредоточен на функциональных отделах	Сосредоточен на взаимосвязях между отделами, поставщиками и потребителями

Традиционное бюджетирование	Процессно-ориентированное бюджетирование
Не регламентирует взаимосвязей рабочей нагрузки	Регламентирует взаимосвязи рабочей нагрузки
Центры затрат	Бизнес-процессы

Таким образом, бюджеты являются неотъемлемой частью эффективного ведения любого бизнеса. Они служат планом действий для менеджеров, а также точкой сравнения в конце периода.

При дополнении традиционной системы бюджетного управления анализом стоимости процессов можно увидеть совершенно иную ситуацию. Процесс становится центром процессной ответственности (ЦПО). Сопоставление качества продуктов на выходе с уровнем затрат данного процесса может наглядно показать как преимущества, так и недостатки экономии. В связи с этим окончательное решение по сокращению затрат должен принимать руководитель ЦПО, который может определить влияние решений в центрах финансовой ответственности на стоимость процесса и удовлетворенность клиента [3].

#### Список использованных источников

1. *Бринсон, Дж.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления компанией / Дж. Бринсон, Дж. Антос, Дж. Коллинз ; под общ. ред. В. В. Неудачина. – М., 2007. – 336 с.
2. *Евменчик, О. С.* Процессно-ориентированное бюджетное планирование компаниях / О. С. Евменчик // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 апр. 2019 г. : сб. ст. / Институт бизнеса БГУ ; редкол.: П. И. Бригадин (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2019. – С. 60–65.
3. *Евменчик, О. С.* Проблемы управленческого учета в проектно-ориентированных компаниях / О. С. Евменчик // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 апр. 2018 г. / Бел. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2018. – С. 62–66.
4. *Савчук, В. П.* Стратегия + Финансы: базовые знания для руководителей / В. П. Савчук. – М., 2009. – 302 с.