ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ И ТРАДИЦИОННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Д. С. Шокавина

ГУО «Институт бизнеса Белорусского государственного университета», г.Минск;
dasha_shock@mail.ru;
науч. рук. – О. С. Евменчик

Рассмотрена актуальность внедрения процессно-ориентированного бюджетирования на предприятии в условиях совершенствования систем управления и необходимости повышения конкурентоспособности организации. Проанализированы недостатки и преимущества различных подходов к бюджетированию. Рассмотрены ключевые аспекты процессно-ориентированного бюджетирования. Произведена сравнительная характеристика традиционного и процессно-ориентированного подходов к бюджетированию.

Ключевые слова: стратегическое планирование; бюджетирование; процессно-ориентированный подход; управленческий контроль.

Совершенствование систем управления предприятием предполагает проведение комплекса мер, способствующих повышению конкурентоспособности бизнеса. Процесс планирования – одна из составных частей управленческого цикла. Добиться эффективного использования собственных и привлеченных ресурсов возможно при условии разработки детального плана действия организации. Планирование включает 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 основного 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 (рисунок 1).

Бюджет, который охватывает основную деятельность организации в течение года, называется генеральный или мастер бюджет Генеральный бюджет организации состоит из оперативного и финансового бюджетов. Оба бюджета содержат совокупность бюджетов, которые связаны между собой, взаимозависимы и взаимообусловлены[2].

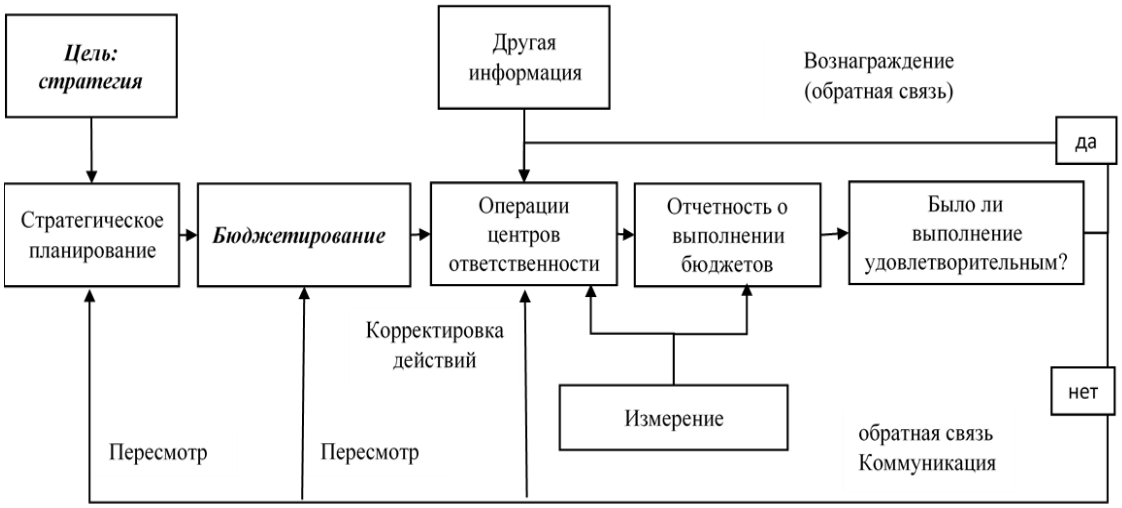

Рис. 1. Система управленческого контроля

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

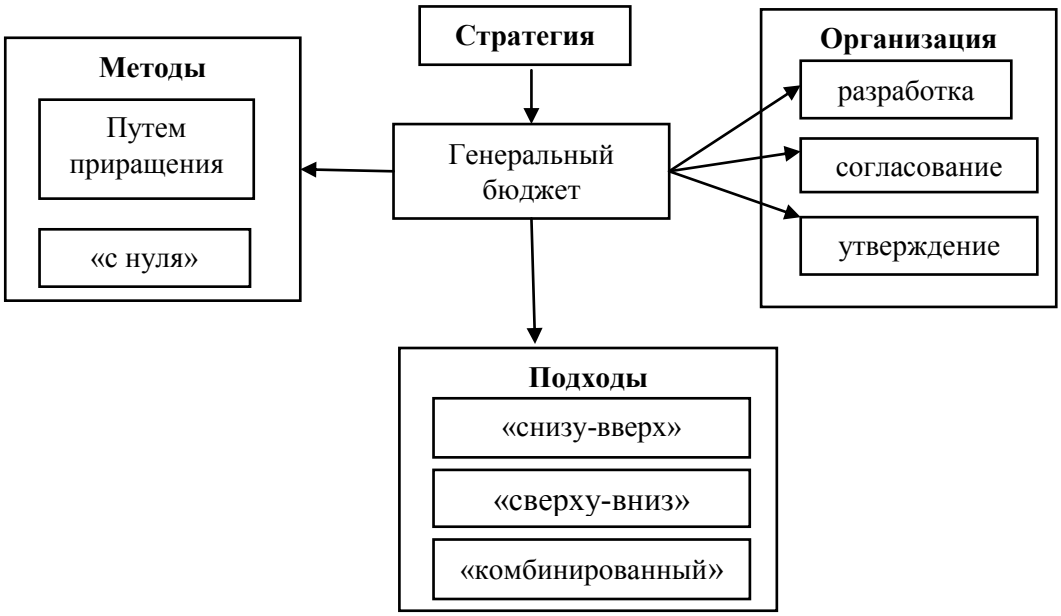

*Рис. 2.*Схема подготовки и реализации бюджета[4]

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. Бюджетирование по видам деятельности (AB Budgeting) направлено на формирование бюджетов таким образом, чтобы менеджер, который контролирует факторы затрат, нес ответственность за вызываемые затраты. 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].

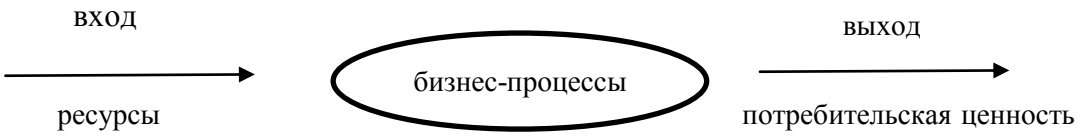

*Рис. 3.*Процессно-ориентированный подход к бюджетированию

Преимущества процессно-ориентированного бюджетирования:

- возлагает ответственность и учет на работников, с тем чтобы они сами управляли своими виды 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.

Таблица

Сравнительная характеристика процессно-ориентированного и традиционного бюджетирования

Традиционное бюджетирование	Процессно-ориентированное бюджетирование
Выявляет центры затрат	Выявляетбизнес-процессы
Не создает стоимость	Создает стоимость
Концентрирует внимание на ресурсах(входных параметрах)	Концентрирует внимание на выходных параметрах(выходных параметрах)
Сосредоточен на функциональных отделах	Сосредоточено на взаимосвязях между отделами, поставщиками и потребителями
Не регламентирует взаимосвязей рабочей нагрузки	Регламентирует взаимосвязи рабочей нагрузки

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. Поэтому 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].

Библиографические ссылки

1. *Бринсон Дж.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления компанией [Текст] / Дж.Бринсон, Дж. Антос, Дж Коллинз; под общ. Ред. В.В.Неудачина / Москва: Вершина, 2007. – 336 С.
2. *Евменчик О. С.* Процессно-ориентированное бюджетное планирование компаниях / О.С.Евменчик; Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы XVIII Междунар. науч.-практич. конф., Минск, 25–26 апреля 2019 г.: сб.ст. / Институт бизнеса БГУ; [редкол.: П. И. Бригадин (гл. ред.) и др.]. – Минск: Институт бизнеса БГУ, 2019. – 60-65 С.
3. *Евменчик О. С.* Проблемы управленческого учета в проектно-ориентированных компаниях / О.С. Евменчик; Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы XVII Междунар. науч.-практич. конф., 19–20 апреля 2018 г., Минск / Бел.гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования; [редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.) и др.]. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2018. – 62-66 С.

4.*Савчук В. П.* Стратегия + Финансы: базовые знания для руководителей [Текст] / В.П. Савчук – М.:Бином. Лаборатория знаний, 2009. – 302 С.