

# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

А. С. Чечуга

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель М. Н. Андриянчикова

На первых этапах компания, как правило, управляется достаточно авторитарно и при этом эффективно. Но в какой-то момент у руководителя уже не хватает компетенций, полномочий и времени, чтобы оценивать информацию и принимать верные управленческие решения. Здесь встает вопрос о децентрализации управления. Система бюджетирования может решить эту проблему, так как система бюджетного управления строится на принципе коллегиального принятия решений, на бюджетном комитете, где решения должен принимать не один человек, а группа управленцев – топ-менеджеров. Бюджетирование позволяет усилить контроль над распределением финансовых ресурсов компании и увеличить эффективность их использования.

Система бюджетного управления – система управления компанией по центрам финансовой ответственности (ЦФО) через бюджеты, которая позволяет достигать поставленные цели компании путем наиболее эффективного использования ресурсов. Действуя на основании информации об экономической деятельности компании, система бюджетного управления помогает руководству компании анализировать и принимать решения при отклонении факта от плана в финансово-экономических показателях бюджетов [1].

Эффект от разработки бюджета состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде. Бюджетирование позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты, выявлять слабые и сильные стороны и корректировать стратегию.

При внедрении системы бюджетирования на предприятие ЧУП «Радуга» ОАО «Актамир» планируется сократить административные издержки и получить дополнительную прибыль.

Для работы системы бюджетирования необходима внедренная система мотивации персонала. Это обусловлено мотивированием сотрудников к выполнению утвержденных бюджетов.

Для автоматизации бюджетирования часто используется специализированное программное обеспечение.

Автоматизированная система бюджетирования (АСБ) представляет собой компьютерную финансовую модель компании в виде взаимосвязанных бюджетов – производства, инвестиций, продаж, закупок и т. д.

В качестве простейшей и наиболее дешевой АСБ часто используется программа Microsoft Excel. Она прекрасно знакома всем финансистам и позволяет вводить любые формулы и строить практически любые взаимосвязи и прогнозы. Кроме того, в эту программу можно импортировать информацию из большинства учетных систем, а также текстовые файлы, что облегчает ввод данных. Вместе с тем у бюджетирования на основе Excel есть и серьезные недостатки. В этой системе сложно коллективно работать, даже два сотрудника не могут одновременно пользоваться одним файлом. Также невозможно составлять несколько вариантов бюджета: для каждого нового варианта приходится заводить свой файл, что приводит к путанице и чрезмерной нагрузке на сервер. Консолидировать данные нужно вручную, что вызывает большое количество ошибок и несоответствий. Кроме того, практически не разграничиваются уровни доступа к данным (нет гибкого уровня доступа к данным), т. е. все данные доступны всем пользователям, тогда как на практике некоторые данные должны быть доступны только топ-менеджменту; функции защиты данных от изменений также отсутствуют.

При выборе АСБ следует учитывать, какая корпоративная информационная система установлена на Вашем предприятии. Дело в том, что специализированные АСБ производят многие разработчики, и они наилучшим образом интегрируются с их же корпоративными пакетами. Например, если у Вас установлена ERP-система Oracle Applications, то в качестве модуля бюджетирования лучше всего подойдет Oracle Financial Analyzer (OFA). Пользователи 1С часто отдают предпочтение продуктам, выпускаемым фирмами «Инталев», «Рарус» и некоторыми другими партнерами 1С, так как они специально разработаны для совместной установки с 1С [2].

В каждой системе автоматизации есть плюсы и минусы. Для примера, в системе OFA есть следующие достоинства и недостатки:

– достоинства. В системе есть гибкий контроль доступа к данным. Например, можно настроить программу таким образом, что руководитель будет видеть только агрегированные показатели по подразделениям, а подчиненный – только свои показатели и показатели в целом по компании. Возможно также разделять финансовую модель на подмодели по подразделениям. В системе OFA могут работать сотрудники, находящиеся в различных городах, что очень важно для компаний с множеством филиалов. Правда, для этого необходимо установить в каждом филиале свой сервер, через который будут передаваться данные;

– недостатки. В OFA не развиты средства документирования модели, т. е. разработанную модель сложно описать с помощью встроенных инструментов, например, получить условную схему модели в виде рисунка или таблицы. Это серьезная проблема, которая встает особенно остро при смене персонала: если в компании нет аналитика, который занимается описанием всех моделей, объяснить новому сотруднику подробности Вашей бюджетной инфраструктуры будет трудно.

Но следует понимать, что в любом случае автоматизированная система бюджетирования не заменит специалистов и менеджеров, принимающих решения, и ждать чудес от нее не стоит. Задача АСБ – создать общую понятийную и информационную среду, благодаря которой управленческие решения будут приниматься быстрее, спокойнее и точнее.

Для внедрения системы бюджетирования необходимо:

1. Иметь центральную базу данных для ведения бюджетов. Это позволяет организовать единое информационное пространство предприятия.
2. Обеспечить гибкую настройку бюджетной модели.
3. Обеспечивать сбор и консолидацию первичных данных из различных учетных систем.

4. Обеспечивать обработку и хранение больших объемов данных.
5. Обеспечивать обмен данными с удаленными подразделениями.
6. Предоставлять знакомые пользователям инструменты ввода бюджетных данных.
7. Обеспечивать ведение управленческого учета.
8. Обеспечивать разграничение прав доступа пользователей к данным и поддерживать регламент согласования и утверждения бюджетов.
9. Предоставлять инструменты для создания разнообразных аналитических отчетов. Бюджет по своей природе многомерен и анализируются доходы и расходы в разных разрезах: по центрам финансовой ответственности, видам деятельности, статьям бюджетов, проектам, продуктам и т. д. Не менее важно получение консолидированных отчетов и показателей. Аналитические отчеты должны поступать к руководству корпорации и филиалов оперативно, и желательно, чтобы пользователь мог их создавать, менять и т. д. самостоятельно, без программирования, чтобы не загружать IT-службу [2].

Таким образом, внедрение бюджетирования позволит оптимизировать финансовые ресурсы, поскольку предварительное планирование, анализ планов, просчет рисков, связанных с их реализацией, последующий контроль отклонений, анализ причин, вызвавших эти отклонения, а также влияние их на будущее приведет к минимизации затрат и увеличению прибыли.

#### Л и т е р а т у р а

1. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Ю. Добровольский [и др.]. – М. : Питер, 2009. – С. 448.
2. Iteam.ru – технологии корпоративного управления. – Режим доступа: <http://iteam.ru>.