

3. Полещук, И.И. Логистика: учеб. пособие / И.И.Полещук, И.М. Баско, В.А. Бороденя, О.И. Карпеко [и др.]. – Минск: БГЭУ, 2007. – 431 с.
4. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок: учебное пособие / Е. А.Смирнова. – Спб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2009. – 123 с.
5. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 504 с.

УДК 338.984

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

САФРОНОВА О.В., студент

Институт менеджмента, Московский городской педагогический университет,

г. Москва, Российская Федерация

Ключевые слова: корпоративные информационные системы, контроль исполнения бюджетов, автоматизированная система бюджетирования.

Реферат: рассмотрены возможности использования автоматизированной системы бюджетирования (АСБ), представляющей собой электронную финансовую модель компании в форме взаимосвязанных бюджетов - производства, инвестиций, продаж, закупок и т. д., в целях организации процедуры исполнения бюджета.

Сегодня многими компаниями внедряются технологии управления бизнесом, ориентированные на стратегию, но не более 10 % из них достигает успеха. Основная причина - несогласованность стратегических, тактических и оперативных планов. Следовательно, необходим инструментарий реализации стратегии, основанный на координации управленческих решений [1]. Слабым звеном систем планирования являются процедуры исполнения бюджета, действия и процессы, направленные на достижение утвержденных показателей в течение бюджетного периода.

Заключение договоров на покупку сырья на суммы, превышающие установленный бюджет закупок, или осуществление ежедневных платежей зачастую происходит не на основе определенных в бюджете приоритетов, а исходя из субъективных решений руководителя подразделения. Обнаруживаются подобные просчеты только через один-три месяца при анализе отклонений [2]. Кроме того, система планирования обычно строится с помощью программы *Excel*, в результате чего процесс бюджетирования является достаточно трудоемким, возможны неточности при расчетах, отмечается низкая оперативность составления и корректировки бюджетов [3].

Решению проблем раннего диагностирования кризисных симптомов способствует внедрение модели комплексного контроля исполнения бюджетов, реализации процедур управления договорами; платежами; чрезвычайными событиями и резервами; авторизация хозяйственных операций, проверки их на соответствие бюджету; оперативного планирования и учета; корректировки бюджета [4].

Исследование предметной области проводилось с помощью анализа информационных потоков, а также с применением интервьюирования менеджеров предприятия [5]. Модель базируется на регламенте, закрепляющем функции бюджетирования в управлении предприятием. Его отсутствие может свести на нет саму идею бюджетирования. Но излишне жесткое бюджетное управление может привести к необоснованному увольнению ведущих аналитиков компании и огромным убыткам.

В рамках управления договорами необходимо обеспечить жесткую увязку всех заключаемых договоров с утвержденным бюджетом. Для этого необходимо:

– заключение договоров на приобретение ресурсов в соответствии с планом закупок или затрат: объемы закупок, сроки поставки, цена приобретения должны строго соответствовать аналогичным показателям, установленным в бюджете;

– включение в проект бюджета на стадии его формирования и утверждения всех долгосрочных договоров, заключенных на момент формирования бюджета, а также договоров, которые планируется заключить в течение бюджетного периода;

– формализованное обоснование выбора поставщика, а то и проведение тендера, предшествующее подписанию договора;

– обязательная авторизация заявки должностным лицом, располагающим необходимым набором прав, осуществляемая до исполнения договоров и их оплаты;

– заключение договоров, не соответствующих параметрам бюджета и кредитной политики, только по прямому указанию финансового или генерального директора.

Процесс управления платежами включает: процедуру согласования платежей; определение приоритетов их исполнения; управление ликвидностью.

1. Процедура согласования платежей предполагает, что выплаты должны производиться на основании заявок, утвержденных финансовым директором. В заявке указываются инициатор платежа, назначение, документ-основание, срок осуществления платежа, код статьи затрат в соответствии с принятой в системе бюджетирования кодировкой, отметка контроллера о соответствии заявки бюджету.

2. Определение приоритетов исполнения платежей осуществляется заранее, на этапе разработки процедур исполнения бюджета. Для этого все выплаты, запланированные в бюджете, делят на группы по степени их важности.

К обязательным платежам «первого приоритета», относят зарплату персонала; налоговые платежи; погашение кредитных обязательств перед поставщиками и банковских кредитов; лизинговые платежи, выплаты дивидендов и т. д. Они должны полностью осуществляться в утвержденные сроки.

К платежам «второго приоритета» относят премии; платежи по прочим кредиторам; закупки по неосновной деятельности, выплаты по которым производят по следующим сценариям: при достаточной выручке платежи осуществляются полностью, если нет, то их объем сокращается пропорционально поступлению выручки.

3. Управление ликвидностью в рамках бюджета направлено на предотвращение возникновения дефицита денежных средств (кассовых разрывов) и осуществляется за счет привлечения финансирования со стороны, создания резервов или сокращения выплат. Выбор сценария покрытия кассовых разрывов зависит от приоритетности платежей и размера дефицита. Если в результате возникновения дефицита не хватит денежных средств на платежи «первого приоритета», то необходимо привлечь заемные средства или использовать созданный резервный фонд. Сценарий осуществления выплат «второго приоритета», использование того или иного метода управления кассовым разрывом зависит от величины дефицита. Если дефицит незначителен, то принимается решение о сокращении объема менее приоритетных платежей, в противном случае используются средства резервного фонда или заемные средства. Пороговое значение дефицита составляет около 10 % от величины поступлений.

Процедура управления чрезвычайными событиями должна содержать алгоритм принятия решений в случае появления статей расходов, которые не были предусмотрены бюджетом. В отношении незапланированных платежей действует тот же порядок прохождения заявок, что и при управлении платежами.

Авторизация хозяйственных операций - распределение ответственности между менеджерами предприятия – реализует один из наиболее важных принципов, которые должны соблюдаться при создании эффективной системы бюджетирования. Необходимо выполнение следующих условий:

– ответственность менеджеров должна быть четко разграничена, определены размеры расходов, которые могут быть авторизованы тем или иным менеджером;

– процесс авторизации хозяйственных операций должен быть формализован и проконтролирован (визирование документов и заявок на осуществление платежа).

Необходимость в корректировке может возникнуть при появлении дополнительных заказов от покупателей, которые позволят улучшить финансовые показатели предприятия и эффективнее использовать производственные мощности. Ежемесячно следует корректировать бюджет движения денежных средств. Как правило, корректировка данного бюджета происходит при прогнозируемом отклонении первоначально утвержденных показателей более чем на 10 % [6].

Перечисленные выше механизмы исполнения бюджета являются неотъемлемой частью системы бюджетирования предприятия. Разработанная модель позволяет не только планировать потоки средств по каждому центру финансовой ответственности и сравнивать их с фактическими данными, в процессе мониторинга ключевых показателей эффективности, но и анализировать, каким образом текущие и будущие изменения показателей отразятся на финансовом состоянии компаний.

Анализ современных корпоративных информационных систем, показал, что наибольшие возможности по бюджетному управлению предприятием предоставляют специальные программы - автоматизированные системы бюджетирования.

Разработка и контроль бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования предприятия и дает возможность оперативно управлять их реализацией.

Выводы:

Во-первых, гарантировать исполнение бюджета ООО «Высоковский текстиль» должен разработанный нами регламент и формализованные процедуры: управления договорами, платежами, чрезвычайными событиями и резервами; авторизации хозяйственных операций, проверки их на соответствие бюджету, оперативного планирования и учета, корректировки бюджета, которые обеспечат достижение плановых показателей.

Во-вторых, существенно облегчить планирование, анализ и контроль бюджетов поможет автоматизация процесса бюджетирования. Финансовые потоки организации становятся для руководителя прозрачными в любой момент времени. Появляется возможность оперативно определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности предприятия; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы организации; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности предприятия и отдельных ее бизнесов. Организация получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям [4].

Литература:

1. Касаева, Т.В., В.С. Рябиков Сбалансированная система показателей: особенности ее применения в условиях национальной экономики // «Вестник Витебского государственного технологического университета», 2014 №25
2. Хмельницкая Н.В., Боровяк С.Н. Бюджетирование – экономическая основа качества системы управления // Молодой ученый. – 2015. -№ 19 (99). - С. 362-365 // [http:// www.moluch.ru](http://www.moluch.ru)
3. Ларионова А.А. Бюджетирование на предприятиях индустрии туризма (статья) // Финансовый менеджмент №3, 2007
4. Виноградская Н.А., Очерет А.Ю. Формирование системы раннего диагностирования кризисных симптомов в управлении предприятием (статья) // Экономика в промышленности. 2010. № 4. С. 28-37.
5. Казаков В.Е., Шарстнёв В.Л. Процессная модель коммерческой фирмы // Вестник Витебского государственного технологического университета 2015 №28.
6. Вихрова Н.О. Прогнозирование развития компании малого бизнеса на основе процессного подхода (статья) // Экономика в промышленности. 2012. № 1.