

ОПЕРАТИВНЫЙ БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ В ПЕРИОД КРИЗИСА

М.С. Киркевич

Полесский государственный университет, 1665384@tut.by

Такой инструмент, как оперативный бюджетный контроль, хорошо известен и востребован в той или иной степени, уже давно. Однако в условиях бурного роста бизнеса руководство компаний, как правило, не использует все его возможности и не уделяет должного внимания качеству его реализации и применению для принятия управленческих решений. Общепринятое заблуждение, работающее, тем не менее, в благоприятных экономических условиях, - перерасход бюджета окупается за счет высокого роста прибыли.

В большинстве случаев оперативный контроль заменяется либо учащением периодичности ретроспективного бюджетного контроля, либо контролем ликвидности (это может быть просто сверка по документам, или, например, казначейский контроль, или даже инициатива одного лица, после ухода которого заканчивается и сам контроль). Таким образом, получается «эффект зеркала заднего вида»: мы не управляем затратами, а осуществляем контроль постфактум, фиксируя превышение расходов [1].

Немаловажным моментом в построении эффективного бюджетного контроля является конфликт интересов. Например, финансовый отдел хочет контролировать реализацию инвестиционной программы, в то время, как отдел по управлению проектами всегда будет этому активно препятствовать. В результате все сводится к противостоянию интересов руководителей двух подразделений.

Ситуация усугубляется еще и тем, что в условиях нестабильной экономической конъюнктуры усложняется и планирование затрат. Предприятия сегодня вынуждены идти по пути сокращения горизонта планирования, его детализации [2].

Создание правильной системы контроля позволит решить эти проблемы, так как охватывает все этапы бюджетирования, все подразделения предприятия. Главная задача при внедрении такого инструмента - интеграция его в систему управления предприятием. В этом случае предприятие вынуждено в короткие сроки разрабатывать процедуры и методики осуществления оперативного контроля, т.е. создавать соответствующую систему, в рамках которой каждый сотрудник или руководитель будет четко знать: что он должен делать, к каким источникам информации обращаться, какие формы заполнять, какую информацию туда заносить и кто является получателем этой информации.

В условиях кризиса на первый план выходит задача укрепления дисциплины исполнения бюджетов и подконтрольности любых управленческих действий, связанных с появлением затрат или финансовых обязательств предприятия.

Система оперативного бюджетного контроля основывается на анализе состава бюджетов компании и включает следующие основные пункты [1]:

- перечень «регулируемых статей», т.е. статей затрат, подпадающих под процедуры опера-

тивного бюджетного контроля (в состав «регулируемых статей» могут быть включены наиболее крупные по размеру статьи затрат, затраты, существенно влияющие на эффективность процессов компании и т.п.);

- этапы и процедуры оперативного бюджетного контроля - контроль договорных обязательств, контроль начислений затрат, контроль оплаты затрат, план-фактный анализ по регулируемым статьям затрат;

- состав и структура информации, используемой для оперативного бюджетного контроля - отчеты, применяемые для оперативного контроля, аналитические разрезы, источники информации и т.п. При определении состава и структуры данных, используемых для оперативного контроля, учитываются особенности существующей в компании системы учета, а также разрабатываются дополнительные требования к источникам данных;

- ответственные лица за осуществление процедур оперативного бюджетного контроля на каждом этапе;

- требования к срокам проведения процедур оперативного бюджетного контроля (внедрение этих процедур не должно существенно тормозить процессы осуществления деятельности компании).

Оперативный бюджетный контроль осуществляется до того, как компания понесла расходы. Такой контроль на выходе дает информацию, которая позволяет оперативно принимать решения о совершении либо несвершении действий, приводящих к издержкам [3].

Место и роль оперативного бюджетного контроля понятна из схемы [1]:

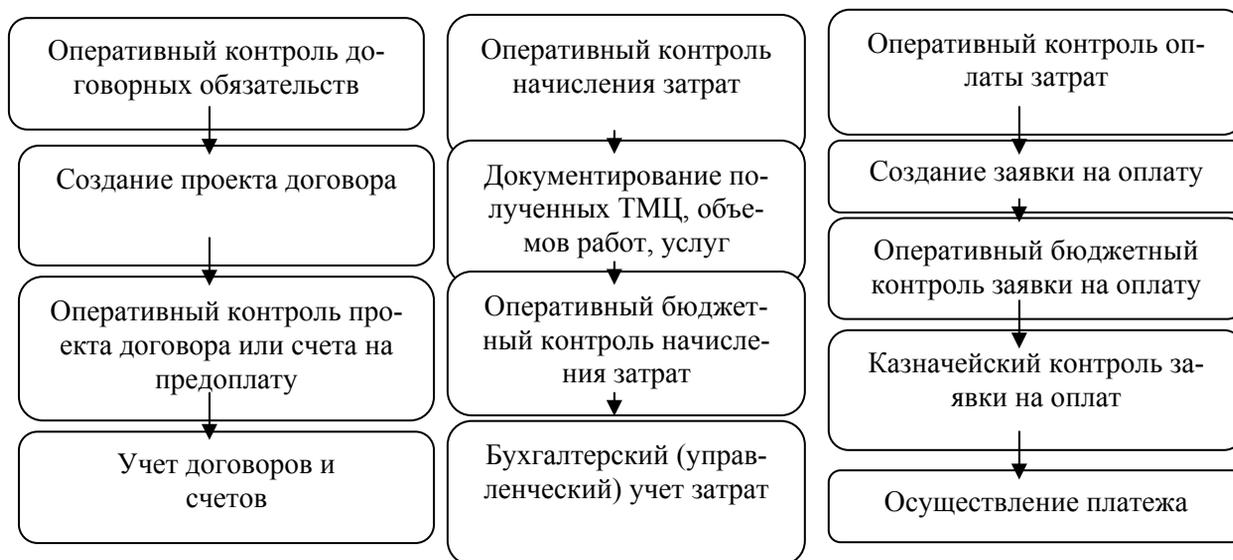


Рисунок – Место и роль оперативного бюджетного контроля

Таким образом, из приведенной схемы видно, что в условиях кризиса и вообще для сокращения затрат с целью их минимизации на любом этапе производственного процесса достаточно актуален сам процесс бюджетирования. И факт того обстоятельства, что в настоящее время не уделяется должного внимания процессу бюджетирования на белорусских предприятиях достаточно печален, поскольку внедрение бюджета во все подразделения предприятия приведет к контролю за качеством его реализации и применению для принятия управленческих решений. Необходимость бюджетирования обусловлена тем, его внедрение приведет к укреплению дисциплины исполнения бюджетов и подконтрольности любых управленческих действий, связанных с появлением затрат или финансовых обязательств предприятия.

Следовательно, вследствие изменений как во внутренней, так и во внешней среде организации, возникает необходимость гибких бюджетов.

Литература:

1. Колесникова, И. Управление себестоимостью как важный фактор повышения прибыли / И.Колесникова // НЭГ. – 2009. – № 73. – С. 21 – 25.
2. Ковалевская, Е. Давайте управлять затратами на бумаге! / Е.Ковалевская // Директор. – 2004. – № 3. – С. 38 – 39.

3. Славников, Д.В. Аналитические инструменты управления затратами в системе контроллинга / Д.В.Славников. – Мн.: Регистр, 2007. – 160 с.