

ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Г.Я. Остаев, канд. экон. наук, доц.

Д.В. Кондратьев, канд. экон. наук, доц.

Г.Р. Алборов, канд. экон. наук, доц.

Э.В. Мурина, аспирантка

Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Российская Федерация

На каждом предприятии система управления должна быть уникальной, исходить из особенностей деятельности, рынка, где он представлен и иных специфических условий. В статье предложен инструмент для принятия своевременных управленческих решений, предложена система опережающего планирования и превентивного контроля затрат.

Ключевые слова: *управление предприятием, бюджетирование, контроль, опережающее планирование.*

Основной задачей промышленных предприятий, как и всех коммерческих, является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли с меньшими затратами. Эффективность производства и иных видов деятельности промышленных предприятий во многом зависит от степени эффективности системы управления, важной частью которой является бюджетирование, объединяющее в себе функции финансового планирования и контроля [1, 2].

Бюджетирование является комплексной системой, правильно организованные элементы которой позволяют реализовывать задачи эффективного управления компанией, направляя и перераспределяя ресурсы предприятия, как финансовые, так и людские, для развития приоритетных направлений деятельности, подчиняя все достижения общей стратегической цели [3, с. 7]. На каждом предприятии система бюджетирования может быть уникальной, состоящей из комплекса отчетов, адаптированных под особенности деятельности и потребности аппарата управления предприятия. Однако, практически на каждом промышленном предприятии имеет место формирование бюджета доходов и расходов (или бюджета производства и издержек) и бюджета движения денежных средств (или бюджета платежных средств). Именно к этим видам бюджетов предлагается внедрение системы превентивного контроля в данной статье, но это не является ограничивающим фактором для применения превентивного контроля к иным видам операционных планов и бюджетов.

Контроль, как функция бюджетирования, определяет сферу ответственности руководителей различного уровня и соотносит плановые показатели бюджетов и смет с фактически достигнутыми.

А.Ю. Соколов в своей статье [4, с. 49] дает следующее определение контроля: «Контроль – это процесс определения эффективности использования ресурсов, в том числе путем сравнения фактических данных с данными бюджета и создания условий для достижения поставленных целей». Также имеются другие подходы к понятию контроля, так Р.А. Алборов, И.А. Селезнева, И.П. Селезнева [5] отмечают, что: «контроль часто сводится к сравнению фактических результатов с установленными показателями и к принятию в случае необходи-

мости корректировочных мер. Было бы неправомерным ограничивать контроль только выявлением нарушений. Цель контроля не регистрировать отрицательные факты, а предупреждать их». Поддерживая последнюю точку зрения, предлагается внедрение опережающего планирования и превентивного контроля затрат путем разработки и применения функционала программного обеспечения, следуя тенденции в области цифровизации экономики, активно поддерживаемой и развиваемой в Российской Федерации в последние годы [6-8].

Накопление информационной составляющей оценки затрат при выборе и принятии хозяйственных решений на разных стадиях жизненного цикла продукции формирует систему перспективных решений.

Внедрение предлагаемой системы бюджетирования на базе программного обеспечения предприятия с учетом превентивного контроля затрат должно решать определенные задачи и обладать разной по форме поддержкой (табл. 1).

Таблица 1. – Системы бюджетирования на базе программного обеспечения предприятия с учетом превентивного контроля затрат

№ п/п	Поддержка	Возможности
1	Ручной или автоматизированный ввод данных по исходным бюджетам	возможностью формирования данных по нескольким бюджетным вариантам (годовой план, квартальный план, ежемесячный прогноз);
2	Опережающий контроль исполнения бюджетов (автоматизированный)	Осуществляется посредством обязательного формирования заявок на расход перед совершением расход
3	Принятие первичного решения (автоматизированное)	утверждение или отклонение (с указанием причин отклонения) ответственными лицами предоставленных им на рассмотрение заявок на расход
4	Анализ (автоматизированное)	оперативный анализ ретроспективных данных утвержденных планов
5	Формирование отчетов (автоматизированное)	Об исполнении плановых и прогнозных бюджетов на основе имеющихся данных о фактических доходах и расходах (как правило, это данные бухгалтерского учета);
6	Загрузка (автоматизированное)	при необходимости загрузка учетных данных из внешних систем в планово-бюджетные документы

Источник: составлено авторами.

Автоматизированная система по бюджетному управлению должна дать возможность:

- 1) исключить двойной ввод информации;
- 2) снизить трудоемкость составления отчетов по бюджетированию, а именно реализовать автоматическое формирование бюджетной модели на основании планов по центрам финансовой ответственности (подразделениям) предприятия, план-фактного анализа исполнения бюджетов с максимально возможным автоматическим заполнением данных;
- 3) усилить превентивный контроль в отношении формирования затрат, контроль лимитов по статьям бюджета через формирование предварительных заявок на расход и отсутствия у пользователей возможности ввода первичных документов без наличия утвержденной заявки на расход.

В целях полноценного функционирования автоматизированная система должна соответствовать организационной структуре предприятия и поддерживать возможность работы системы в условиях организационного развития предприятия [9, 10]. Автоматизация бюджетирования должна позволять решать задачи по составлению бюджетов, контроля над исполнением бюджетов, прогнозирования как оптимистичного, так и пессимистичного

характера, проводить сравнительный анализ плана и факта, прогноза и факта. Система аналитических отчетов должна обладать полнотой и достоверностью, быть способной оказывать помощь при принятии управленческих решений.

С целью осуществления превентивного контроля над расходами по лимитам бюджетов, а также формирования прогнозных бюджетов предлагается внедрить в работу документ «Заявка на расход». Автоматизированная система должна поддерживать контроль над совершением расхода, как для бюджета доходов и расходов (далее – БДР), так и для бюджета движения денежных средств (далее – БДДС).

Заявки должны формироваться ответственными сотрудниками перед совершением расхода. Если лимита по статье бюджета, указанной в заявке, достаточно для совершения расхода, документ автоматически приобретает статус «Утверждена» и позволяет сформировать первичный документ, отражающий факт расхода. Если лимит по статье бюджета меньше, чем заявленная сумма, заявку нужно отправить на утверждение в подразделение, ответственное за контроль затрат (планово-экономический отдел, финансовый отдел и др.). При невозможности принять решение самостоятельно сотрудник контрольного подразделения может отправить заявку на согласование финансовому директору, финансовый директор – исполнительному директору, и так до управляющей компании (иерархия согласования зависит от структуры предприятия).

Заявки в состоянии «Утверждена» могут быть закрыты принудительно сотрудниками контрольного подразделения.

Для оперативного просмотра состояния заявки в процессе согласования рекомендуется добавить в систему бизнес-процесс «Согласование». Отчет представляет собой бизнес-процесс согласно схеме на рисунке 1. Дополнительно в отчете будут выводиться комментарии к отметке о согласовании.

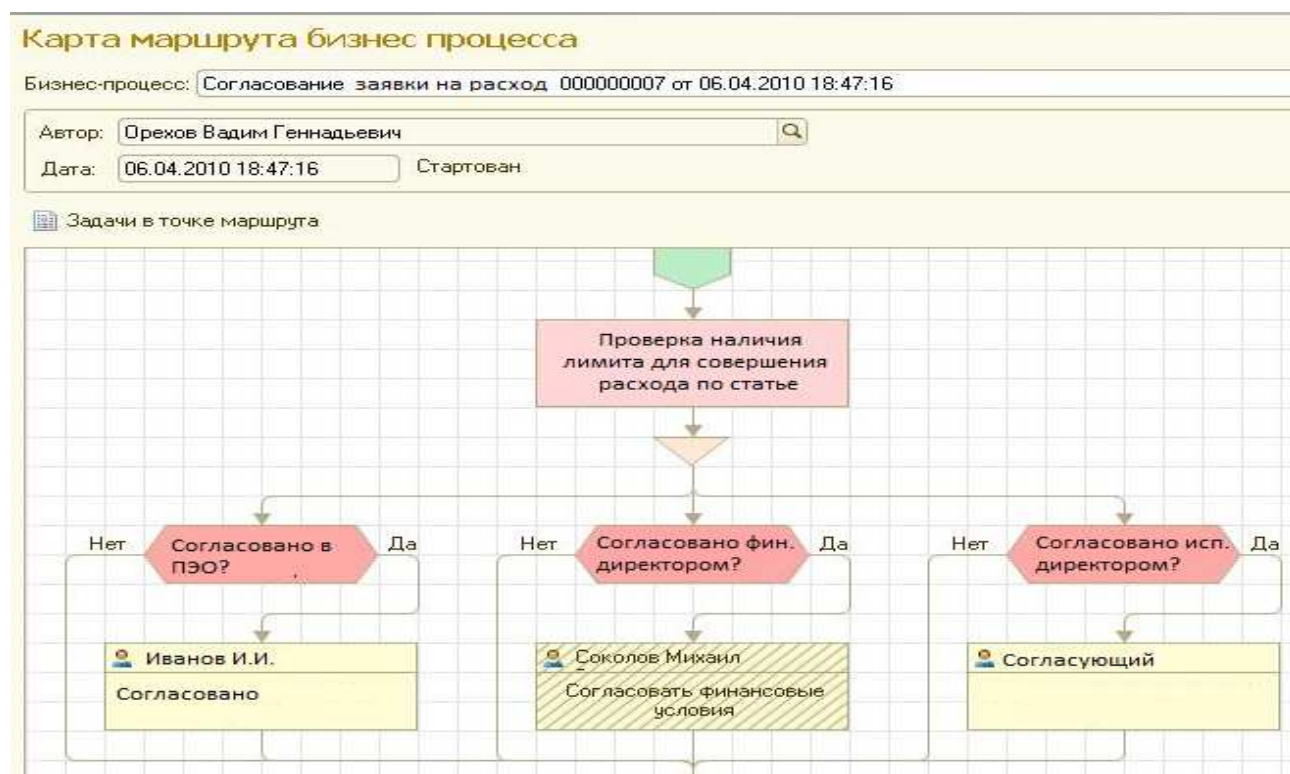


Рисунок 1. – Пример бизнес-процесса «Согласование»

Так как система предполагает создание документов на основании заявок на расход, в часть документов следует добавить реквизит «Заявка на расход». Без указания заявки на расход перечисленные ниже хозяйственные операции не могут быть зарегистрированы:

- 1) Поступление товаров и услуг (в т.ч. по переработке материально-производственных запасов подрядчиком), поступление иных расходов, корректировка поступления;
- 2) Авансовый отчет, представительские расходы;
- 3) Начисление заработной платы, оценочных обязательств по предстоящим отпускам работников;
- 4) Договоры гражданско-правового характера;
- 5) Начисление налогов и взносов;
- 6) Прочие затраты;
- 7) Платежное поручение исходящее.

Этапы работ в процессе внедрения могут быть выполнены в последовательности, представленной в таблице 2.

Таблица 2. – Этапы работ по внедрению системы бюджетирования

№ этапа	Этап работ	Описание этапа
1	Доработка алгоритмов программы	Создание новых объектов системы, а также разработка программной документации
2	Разработка процедур переноса данных	Разработка процедур переноса данных из таблиц, где велся учет до разработки нового функционала
3	Подготовка объекта автоматизации к вводу системы бюджетирования в действие	Работы по организационной подготовке объекта автоматизации к вводу системы бюджетирования в действие, в том числе: 1) реализация проектных решений по организационной структуре центров финансовой ответственности (подразделений); 2) обеспечение подразделений объекта управления инструктивно-методическими материалами; 3) внедрение классификаторов информации
4	Подготовка персонала	Обучение персонала и проверка его способности обеспечить функционирование системы бюджетирования
5	Пусконаладочные работы	Наладка технических и программных средств (для новых рабочих мест), ввод информации в базу данных и ее проверка
6	Проведение предварительных испытаний	1) Испытания системы на работоспособность и соответствие техническому заданию в соответствии с программой и методикой предварительных испытаний; 2) Устранение неисправностей и внесение изменений в документацию системы бюджетирования, в том числе эксплуатационную в соответствии с протоколом испытаний; 3) Оформление акта о приёмке системы бюджетирования в опытную эксплуатацию
7	Проведение опытной эксплуатации	1) Опытная эксплуатация системы; 2) Анализ результатов опытной эксплуатации системы; 3) Доработка (при необходимости) программного обеспечения системы бюджетирования; 4) Дополнительная наладка (при необходимости) технических средств
8	Проведение приёмочных испытаний	1) Испытания на соответствие техническому заданию в соответствии с программой и методикой приёмочных испытаний; 2) Анализ результатов испытания системы и устранение недостатков, выявленных при испытаниях; 3) Оформление акта о приёмке системы бюджетирования в промышленную эксплуатацию
9	Сопровождение системы после внедрения	Сопровождение системы после внедрения

В современных условиях для эффективной деятельности предприятия необходимо не только оценивать текущее состояние дел, но и уметь предвидеть изменения на рынке, оперативно оценивать конъюнктуру рынка, вовремя среагировать на отрицательные отклонения от плановых показателей [11]. Именно для этого необходимо принимать грамотные управленческие решения с помощью информации, представленной эффективно организованной системой управленческого учета.

В результате внедрения системы бюджетирования и превентивного контроля затрат предприятие получит инструмент цифрового управления, который позволит оперативно выявлять статьи бюджетов, по которым возможен перерасход установленного лимита, своевременно принимать управленческие решения, прорабатывать причины возникновения подобных ситуаций и пути их предотвращения в будущем.

Список использованных источников

1. Алборов, Р.А. Концепция развития и методология бухгалтерского учета в сельском хозяйстве / Р.А. Алборов. – М.: Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003. – 230 с.
2. Остаев, Г.Я. Формирование управленческого учета и внутреннего аудита в мясоперерабатывающих предприятиях: монография / Г.Я. Остаев, Б.Н. Хосиев, Л.В. Басиева – Ижевск: Шелест, 2020. – 162 с.
3. Остаев, Г.Я. Развитие управленческого учета, системы бюджетирования и контроля затрат в сельском хозяйстве. Монография / Г.Я. Остаев, Б.Н. Хосиев. – Владикавказ: Горский госагроуниверситет, 2018. – 216 с.
4. Соколов, А.Ю. Направления развития управленческого учета // Вестник Кацанского государственного финансово-экономического института. – 2008. - № 2. – С. 47-51.
5. Алборов, Р.А. Учет затрат и контроль эффективности производства продукции в сельском хозяйстве / Р.А. Алборов, И.А. Селезнева, И.П. Селезнева. – Ижевск: Шеп («Колос»), 2000. – 166 с.
6. Информационная система 1С: ИТС. Бюджетирование. URL: <https://its.1c.ru/db/morphmerged#search:its:%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5> (дата обращения: 16.10.2023).
7. Клепцова, О.Ю. Бюджетирование в «1С.Предприятия 8». Информационные технологии бюджетного управления. – Издательство 1С, 2007. – 240 с.
8. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации «Цифровая экономика РФ». URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f (дата обращения: 09.10.2023).
9. Хосиев, Б.Н. Внутренний контроль учета затрат на выращивание зерновых культур / Б.Н. Хосиев, Г.Я. Остаев, О.О. Злобина, Д.В. Кондратьев // Перспективы развития землеустройства, экономики и управления в АПК. Материалы VI Национальной научно-практической конференции. – Ижевск: УдГАУ, 2024. – С. 288-298.
10. Остаев, Г.Я. Цифровая трансформация управления аграрным бизнесом / Г.Я. Остаев, И.М. Гоголев, Д.В. Кондратьев, О.О. Злобина // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 2 (61). – С. 33-43.
11. Павлов, К.В. Тенденции развития и современное состояние пищевой промышленности Республики Беларусь / К.В. Павлов, И.В. Зенькова, Е.В. Бубнова // Теория и практика экономики и предпринимательства. Труды XXI Международной научно-практической конференции. – Симферополь, 2024. – С. 57-58.