

Даная поддержка может выражаться в облегчении доступа социальных предприятий к государственным контрактам, упрощении процедуры регистрации, введении льготного налогообложения и кредитования, льготных тарифов на оплату коммунальных услуг и аренду помещений, прямого субсидирования, а также в разработке и внедрении обучающих программ. Важным направлением также является активное участие средств массовой информации в популяризации идей социального предпринимательства.

#### **Список цитированных источников**

1. Подберезкин, М. А. Результаты исследования социального предпринимательства в Беларуси / М. А. Подберезкин, О. Н. Ерофеева // ОБД Брюссель портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://by.odb-office.eu/files/social\\_enterprises\\_in\\_belarus\\_ru.pdf](https://by.odb-office.eu/files/social_enterprises_in_belarus_ru.pdf). – Дата обращения: 17.11.2021.

2. Бабич, К. А. Практика внедрения принципов КСО в деятельность белорусских компаний / К. А. Бабич // Сборник научных работ студентов и магистрантов XII международного студенческого научного форума «Студенческая научная зима в Бресте – 2019». – Брест, 2020. – С. 115.

3. Плюхина, А. А. Совершенствование методики оценки деятельности социальных предприятий / А. А. Плюхина // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17, № 13. – С. 1569–1582.

4. Бабич, К. А. Практика внедрения принципов КСО в деятельность белорусских компаний / К. А. Бабич, А. Д. Сидорко // Инновационный-промышленный потенциал развития экономики регионов – 2019. – Брянск, 2019. – С. 14.

5. Морозова, И. С. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе / И. С. Морозова // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». [Электронный ресурс]. – 2011. – № 6 (ноябрь – декабрь). – Режим доступа: [http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2011/6/Morozova\\_Corporate-Social-Responsibility/](http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2011/6/Morozova_Corporate-Social-Responsibility/). – Дата обращения: 22.03.2016.

6. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / A. B. Carroll // Business horizons. – 1991. – Т. 34, № 4. – С. 39–48.

УДК 658.5

*Токарчук О. А.*

*Научный руководитель: ст. преподаватель Михальчук Н. А.*

### **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

Целью данной работы является анализ проблематики развития бюджетирования с ориентировкой на процессы на предприятиях Республики Беларусь в современных условиях.

В настоящее время использующиеся на предприятиях системы управления могут быть усовершенствованы путем проведения комплекса мер, которые способствуют повышению конкурентоспособности бизнеса. Планирование является одной из составных частей цикла управления [1]. В целях наиболее эффективного использования ресурсов предприятия, как собственных, так и привлеченных, предприятие заинтересовано в разработке детального плана функционирования

предприятия. Данная составная часть цикла управления включает такие этапы, как определение целей и подцелей разрабатываемых мероприятий; генерация различных альтернативных вариантов проведения данных мероприятий; выбор оптимальной альтернативы. В целях развития реальной стратегии предприятия неотъемлемым элементом становится поэтапный контроль за результатами деятельности в разрезе избранных ключевых показателей, объединенных в обеспечивающей руководство точной, полной и своевременной информацией, системе [2]. Так, бюджетирование – крайне важный элемент системы управленческого учета.

В настоящее время в практике управления предприятием развиваются различные модели, выносящие бюджетирование в традиционном смысле на новый уровень, а также пытающиеся избавиться от ряда проблем, возникающих в ходе применения традиционного бюджетирования и мешающих продуктивному функционированию предприятия: отсутствие увязки бюджетного процесса с экономической стоимостью и стратегией компании; централизация на постоянных и переменных издержках без уделения внимания используемым функциональным возможностям; фокусировка на центрах затрат без учета совершенствования бизнес-процессов; отсутствие учета рабочей нагрузки по видам деятельности; отсутствие возможности представления данных в виде финансовых отчетов по бизнес-процессам; пренебрежение постоянным повышением качества процессов [1].

Одной из современных развивающихся моделей управления является процессно-ориентированное бюджетирование, основной проблемой которой является отсутствие достаточного материального обеспечения для внедрения и использования данной модели на предприятиях Республики Беларусь, недостаток практических навыков ее использования, которые позволили бы ее совершенствовать. Для развития данной модели на предприятиях Республики Беларусь имеет смысл рассмотреть теорию и опыт использования бюджетирования по видам деятельности (ABC Budgeting) [3]. Бюджетирование по видам деятельности направлено на разработку системы бюджетом так, чтобы менеджер, контролирующей факторы затрат, являлся ответственным за возникающие затраты. В условиях возрастающей конкуренции предприятия заинтересованы в повышении эффективности внутренних операций и в максимальном удовлетворении клиентской базы. В данной модели берутся в учет и иные нефинансовые критерии, играющие важную роль в эффективной финансово-хозяйственной деятельности, как сроки поставок и расчетов, время наладки и ремонта оборудования, количество дефектов и брака и прочие. Эти и иные нефинансовые показатели в описываемой модели управления могут быть приняты в качестве базы для плановых показателей, а также учтены в процессе составления бюджетов, включены в отчетность наряду с финансовыми показателями предприятия.

Преимуществами процессно-ориентированного бюджетирования можно принять следующие аспекты:

- возлагает ответственность и учет на работников для их самостоятельного управления своими видами деятельности и повышения заинтересованности в выполнении плановых показателей;

- увеличивает спрос на конкретный вид деятельности, который вызывает потребность в ресурсах;
- повышает видимость управления избыточными и (или) недостаточными мощностями, позволяя контролировать их состояние;
- предлагает более реалистичный взгляд на объем рабочей нагрузки [2].

Сравнительная характеристика традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика процессно-ориентированного и традиционного бюджетирования

Процессно-ориентированное бюджетирование	Традиционное бюджетирование
Создает стоимость	Не создает стоимость или создает минимальную стоимость
Концентрирует внимание на выходных параметрах	Концентрирует внимание на ресурсах (входных параметрах)
Сосредоточен на взаимосвязях между отделами, поставщиками и потребителями	Сосредоточен на функциональных отделах
Регламентирует взаимосвязи рабочей нагрузки	Не регламентирует взаимосвязи рабочей нагрузки
Бизнес-процессы	Центры затрат

Исходя из вышеизложенного, бюджеты являются неотъемлемой частью эффективной финансово-хозяйственной деятельности любого предприятия. Бюджеты служат планом действий для менеджеров, а также базой для сравнения данных разных периодов.

В ходе эволюции традиционного бюджетирования и дополнения традиционной системы бюджетного управления анализом стоимости процессов предоставляется возможность взглянуть на хозяйственную деятельность как на цепочку процессов, определить ответственность и эффективность каждого звена цепочки процессов. Сопоставление качества продуктов на выходе с уровнем затрат данного процесса может наглядно показать как преимущества, так и недостатки экономии. Исходя из этого, решение по сокращению или наращиванию затрат должен принимать руководитель ЦПО, который может определить влияние решений в центрах финансовой ответственности на стоимость процесса и степень удовлетворенности клиента [3].

#### Список цитированных источников

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