**Система бюджетирования в цифровой оболочке организации: актуальные вопросы и перспективы развития**

***Соколова Анастасия Юрьевна***

*Студент*

*Санкт-Петербургский государственный университет,*

*экономический факультет, Санкт-Петербург, Россия*

*E–mail: sokolova.anastasia19@yandex.ru*

Для оптимизации программы использования ресурсов, как собственных, так и привлеченных, необходимо обеспечить качественное взаимодействие стратегического и оперативного планирования. Важно выразить план в виде бюджетов, распределенных по зонам ответственности, способных оперативно отразить влияние внешних и внутренних изменений.

В докладе рассматривается проблема включения системы бюджетирования современного предприятия в информационную цепочку цифровой экономики. Уделяется внимание выявлению форм существования бюджетирования на текущем и следующем уровне развития бизнес-среды.

Бюджетирование в докладе рассматривается как системный элемент (инструмент) финансового планирования и управления ресурсами предприятия, который обеспечивает их планирование, учет, контроль и анализ с помощью формирования бюджетов. Сейчас особенно важно рассматривать его как системный модуль в цифровой информационной оболочке организации.

В работе используются теоретические методы исследования — анализ, обобщение данных, синтез. Ее основой являются исследования систем бюджетирования российских и зарубежных авторов за последние 20 лет. Также исследуется практический опыт функционирования системы бюджетирования в компании ПАО «Газпром нефть».

Основные результаты исследования следующие:

1. Разработан оптимальный алгоритм постановки системы бюджетирования в соответствии с движением «сверху-вниз», от стратегии к операционному планированию и определено место разработки программных продуктов в данной последовательности.

Сейчас выбор информационных технологий становятся одним из главных вопросов у руководства в процедуре постановки системы учета на предприятии. Однако, в алгоритме внедрения или модернизации системы бюджетирования данные вопросы являются далеко не первоочередными.

Многие авторы указывают на важность учета стратегических планов в бюджетном процессе. Например, в своей статье М. Ибрагим говорит, что сначала руководителям подразделений необходимо определить основные виды деятельности и их конкретные цели, альтернативные подходы для их достижения (пакеты решений) и выбрать наиболее практичный из них [1]. Тем не менее, в качестве первого этапа постановки системы бюджетирования я бы указала диагностику организационной и финансовой структуры организации, в соответствии с которыми далее можно точно определить порядок организации подразделений и их целей, лица, наделенные полномочиями и знаниями для участия в бюджетном процессе.

Далее вторым этапом необходимо обеспечить взаимосвязь целевых, контрольных показателей в системе и, исходя из потребностей компании, определить формат и наполнение основных форм бюджетов и, отталкиваясь от них, - формат операционных и дополнительных бюджетов по подразделениям. Третьим этапом с учётом изменчивости бизнес-среды, объёма ресурсов предприятия определяется бюджетный цикл, модель бюджетирования. Четвертым этапом можно выделить формирование инструментов, упрощающих управление бюджетным процессом: диаграмма потока и график документооборота, матрица управленческого учета. Лишь параллельно с четвертым этапом можно начинать внедрение автоматизированных систем бюджетирования (АСБ). Тем более не допустимо строить бюджетный процесс исходя из технологических возможностей новой установленной программы. Данный алгоритм был выработан на основе изученной литературы, а также на базе исследования системы бюджетирования ПАО «Газпром нефть» в 2021 году.

1. Выявлены перспективы развития АСБ как в рамках информационной системы предприятия, так и во взаимодействии с внешними сетями.

В первую очередь следует стремиться создать единую базу данных всего предприятия или холдинга для всех функциональных и организационных модулей системы вместо раздельных программных продуктов. Наиболее значимой и решаемой проблемой здесь является нехватка технологических мощностей. Системами, работающими на единой базе данных, являются, например, ERP-системы (1С ERP, SAP S4 HANA). Сложной, многофункциональной и в том числе поэтому работающей на собственной базе данных системой вне IT-экосистемы компании является продукт Anaplan.

Я исследовала автоматизированную цифровую систему бюджетирования Oracle Hyperion Planning, используемую в ПАО «Газпром нефть». Данная система является одной из лучших на рынке АСБ. Но при этом основной учет по бизнес-процессам компании ведется в системе SAP и даже сами бюджеты в итоге загружаются в SAP. У этого немецкого производителя программного обеспечения для организаций существует также продукт для бюджетирования SAP Business Planning & Consoldation.

В случае цифровизации управления деятельностью всего предприятия — полная интеграция АСБ со всеми внедренными IT-системами и технологиями (единая база данных, работа с Big Data и Machine Learning для увеличения горизонта и точности прогнозирования).

Считаю, что разработчикам АСБ следует сделать упор на разработку форм взаимодействия стратегических моделей и инструментов с процессом формирования, утверждения и анализа бюджетов. Зачастую в компаниях SWOT-матрица и система сбалансированных показателей (ССП) существует как отдельный файл без привязки к информационной системе компании. Важно показать в режиме реального времени, например, как корректировка текущих бюджетных показателей повлияет на процент достижения цели в ССП.

**Литература**

1) Ibrahim, M. Designing zero-based budgeting for public organizations. // Problems and Perspectives in Management. – 2017. № 8(2). – P. 273–285.