

## Бюджетирование в процессно-ориентированной корпорации Budgeting in a Process-oriented Corporation

О. ДРОНОВА

**Дронова Ольга Борисовна**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и производственного менеджмента Института экономики Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова. E-mail: suholga.08@mail.ru

*В статье разработана методика бюджетирования на уровне отделов процессно-ориентированной корпорации путем планирования затрат на выполнение перемещенных функций через нормативы трудовых и материальных затрат. На уровне корпорации это приведет к повышению показателей эффективности финансовой деятельности.*

**Ключевые слова:** процессное управление; финансовая деятельность; показатели операционной деятельности отделов корпорации; материальные и трудовые затраты; бизнес-процессы; бюджеты вовлеченных отделов.

*The article develops a methodology for budgeting at the level of departments of a process-oriented corporation by planning the costs of performing displaced functions through labor and material cost standards. At the corporate level, this will lead to an increase in the efficiency of the financial activities of the corporation.*

**Key words:** process management; financial activity; indicators of operational activity of corporate departments; material and labor costs; business processes; budgets of involved departments.

### Введение

Модернизация российской промышленности, решение неотложных задач индустриализации экономики, изложенные в стратегиях правительства, способствовали появлению многочисленных публикаций по теоретико-методологическим проблемам повышения эффективности финансовой деятельности отечественных предприятий. Многие исследования в области повышения эффективности финансовой деятельности основаны на сравнении российских и западных корпораций. В качестве критериев сравнения рассматривают финансовую устойчивость западных компаний, инновационную активность, организационное развитие [1–3].

Главными целями данных исследований является разработка методов достижения следующих целей:

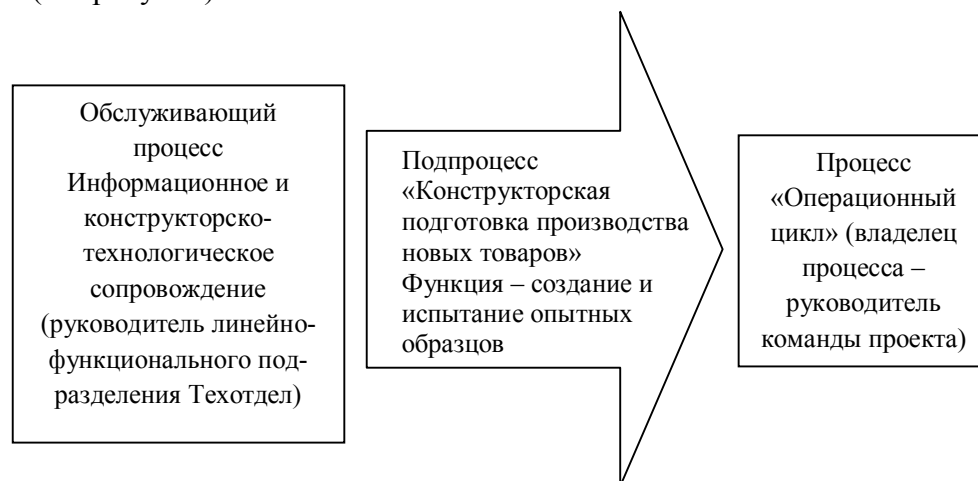
- обеспечение финансовой устойчивости и прогрессивного роста показателей деятельности предприятия;
- достижение более высокой прибыльности по сравнению с другими предприятиями;
- рост объема продаж и доли сбыта за счет формирования востребованной структуры оборота, ценовой стратегии и эффективного использования финансовых ресурсов;
- повышение приспособляемости, качества реагирования на изменения в процессе роста и прогресса предприятия.

В условиях нестабильной внешней среды долгосрочные финансовые индикаторы становятся труднодостижимыми, поэтому возникает необходимость корректировки поставленных задач на каждом этапе совершенствования финансовой структуры корпорации. Другими словами, осуществлять планирование, организацию и контроль за финансами необходимо на всех уровнях управления корпорацией, включая функциональный уровень отделов и производственных подразделений. Однако основу совершенствования системы управления финансами и повышения эффективности деятельности корпорации составляет, в первую очередь, управление ее бизнес-процессами.

На основании изложенного целью исследования является применение процессного подхода для выявления возможностей совершенствования бюджетирования на уровне отделов корпорации.

### Методы

При внедрении в корпорации процессного управления, базирующегося на чередовании основных (операционных) процессов, находящиеся в одном отделе подпроцессы могут быть полностью либо частично (некоторые функции) перемещены во вновь организованную команду проекта (см. рисунок).



Реинжиниринг бизнес-процессов (на примере АО АПЗ «РОТОР»)

С учетом параллельности работ, проводимых сотрудниками проектных команд, календарная продолжительность основных бизнес-процессов не изменяется, а повышаются общие трудозатраты на выполнение функций (работ), перемещенных в основной бизнес-процесс, нормируемые через человеко-часы.

Таблица 1

### Нормативы времени на консультационные услуги [4, 5]

Функции	Количество человеческих ресурсов на j-ю функцию $Ч_j$	Норма времени на j-ю функцию (чел.-час) ( $H_{прj}$ )
– изучение объема дебиторской задолженности и работа с дебиторами	количество работников, привлеченных к оценке объема дебиторской задолженности и работе с дебиторами	0,108 чел-час на оценку объема дебиторской задолженности и работе с 1-м дебитором на одного работника
– изучение рынков сбыта и заключение долгосрочных договоров	количество работников, привлеченных к изучению рынков сбыта и заключению долгосрочных договоров	0,108 ч на изучение рынков сбыта и заключение 1-го долгосрочного договора на одного работника
– создание и испытание опытных образцов	количество работников, задействованных в создании и испытании опытных образцов	100 ч на создание и испытание 1-го опытного образца на одного работника
– разработка и совершенствование техпроцессов	количество работников, привлеченных к разработке и совершенствованию техпроцессов	100 ч на один техпроцесс для одного работника
– внесение техпроцессов в информационные системы (АСУПР, ERP)	количество работников, задействованных во внесении техпроцессов в систему ERP	100 ч на один техпроцесс для одного работника
– внесение норм времени в информационные системы (АСУПР, ERP)	количество работников, задействованных во внесении норм времени в систему ERP	100 ч на один техпроцесс для одного работника
– выявление брака готовой продукции	количество работников, задействованных в выявлении брака готовой продукции	4 ч на одно изделие для одного работника

Так как центром бюджетирования по перемещенным функциям становится проектная команда (состоящая из работников отделов, участвующих в осуществлении процессного управления), то календарную протяженность функций, выполняемых при реализации каждого мероприятия, необходимо рассчитать по нормативам времени для определения величины консультационной деятельности (табл. 1).

Календарная продолжительность осуществления перемещенных функций равна общему нормативу по проведенным консультационным мероприятиям.

Общий норматив по  $j$ -му консультационному мероприятию в  $n$ -ном году осуществления управленческих нововведений определяется по формуле:

$$T_{jn} = T_{j(n-1)} + (C_{jn} - C_{j(n-1)}) * H_{epj}, \quad (1)$$

где  $C_j$  – количество человеческих ресурсов на  $j$ -е мероприятие;  $H_{epj}$  – норматив по проведенному  $j$ -му мероприятию (чел-час);  $T_{j(n-1)}$  – общий норматив по  $j$ -му мероприятию до осуществления управленческих нововведений (в  $(n-1)$  год).

$$T_{j(n-1)} = C_{j(n-1)} \cdot H_{epj}. \quad (2)$$

Бюджетирование по перемещенным функциям происходит в разрезе мероприятий, осуществляемых в течение времени управленческих нововведений, и осуществляется руководителем проекта. Дополнительные затраты на выполнение перемещенных функций, осуществляемых в отделах корпорации, участвующих в проектном управлении, и общехозяйственные расходы корпорации, ответственность у руководителя проекта за которые отсутствует, входят в затраты организации.

Перечень затрат по перемещенным функциям по  $k$ -му процессу включает следующие пункты: а) затраты труда на осуществление перемещенных функций  $Z_{om}^k$ ; б) затраты на материалы по осуществлению перемещенных функций  $Z_{mp}^k$ ; в) затраты на выполнение перемещенных функций по обслуживанию средств труда корпорации.

Планирование затрат на материалы по осуществлению перемещенных функций на  $n$ -ый год внедрения процессного управления происходит на основе нормативной материалоемкости  $j$ -ой функции (или на отчетное значение по  $j$ -тому мероприятию  $H_{1P_j}^{MP}$ ). В основе расчета нормативной материалоемкости находятся расходы на материалы отделов, до внедрения управленческих нововведений в  $n-1$  году:

$$H_{1P_j}^{MP} = \frac{Z_{mp}^i_{j(n-1)}}{P_{j(n-1)}^i}, \quad (3)$$

где  $Z_{mp}^i_{j(n-1)}$  – расходы на материалы  $i$ -го отдела, до внедрения управленческих нововведений за  $j$ -е мероприятие в  $n-1$  год;  $P_{j(n-1)}^i$  – отчетное значение  $i$ -го отдела, до внедрения управленческих нововведений за  $j$ -е мероприятие в  $n-1$  год.

Таким образом, планирование затрат на материалы по осуществлению перемещенных функций на  $n$ -ый год внедрения процессного управления, по  $j$ -ому мероприятию происходит:

$$Z_{mpjn}^k = P_{jn}^k \cdot H_{1P_j}^{MP} \cdot I_{цп}, \quad (4)$$

где  $P_{jn}^k$  – отчетное значение  $i$ -го отдела, после внедрения управленческих нововведений за  $j$ -е мероприятие в  $n$  год;  $H_{1P_j}^{MP}$  – нормативная материалоемкость  $j$ -ого мероприятия;  $I_{цп}$  – индекс цен на  $n$ -ый год.

Планирование затрат на заработную плату по осуществлению перемещенных функций на n-ный год внедрения процессного управления, по j-ому мероприятию происходит с помощью нормативной трудоемкости  $H_{1P_j}^{zm}$  на единицу отчетного значения по j-тому мероприятию. В основе расчета нормативной трудоемкости находятся расходы на заработную плату отделов, до внедрения управленческих нововведений в n-1 году:

$$H_{1P_j}^{zm} = \frac{Q_{j(n-1)}^i}{P_{j(n-1)}^i}, \quad (5)$$

где  $Q_{j(n-1)}^i$  – количество человеческих ресурсов на j-е мероприятие в n-1 год;  $P_{j(n-1)}^i$  – отчетное значение i-го отдела, до внедрения управленческих нововведений за j-е мероприятие в n-1 год.

Таким образом, планирование затрат труда на выполнение перемещенных функций k-того отдела на n-ный год внедрения управленческих нововведений, по j-той функции производится по формуле:

$$Q_{jn}^k = P_{jn}^k * H_{1P_j}^{zm}, \quad (6)$$

где  $P_{jn}^k$  – отчетное значение i-го отдела, после внедрения управленческих нововведений за j-е мероприятие в n год;  $H_{1P_j}^{zm}$  – нормативная трудоемкость на единицу отчетного значения по j-тому мероприятию.

Фонд заработной платы k-того отдела на n-ный год внедрения управленческих нововведений, за j-тое мероприятие  $\Delta Z_{omjn}^k$  определяется на основе затрат труда на выполнение перемещенных функций k-того отдела на n-ный год внедрения управленческих нововведений, нормы времени на j-ю функцию (чел-час); и средней стоимости одного часа оплаты труда ( $\overline{C}_{1ч}$ ):

$$Z_{omjn}^k = Q_{jn}^k \cdot H_{спj} \cdot C_{1ч}. \quad (7)$$

### Результаты

Отчетные показатели операционной деятельности измеряются величиной резерва до плановых показателей и представлены темпами роста отчетности отделов, участвующих в осуществлении процессного управления в n-ном году к n-1 году (таблица 2):

$$\frac{P_{jn}^k}{P_{j(n-1)}^k}. \quad (8)$$

Таблица 2

#### Отчетные показатели операционной деятельности (по АО АПЗ «РОТОР»)

Подпроцессы/ функции	$P_{j(n-1)}^i$ - отчетное значение i-го отдела	Нормативная материалоемкость $H_{1P_j}^{mp}$	Нормативная трудоемкость $H_{1P_j}^{zm}$
1	2	3	4
Анализ потребностей потенциальных покупателей/изучение объема дебиторской задолженности и работа с дебиторами	$P_{дебит}n-1$ – количество дебиторов, с которыми была проведена работа отделом продаж ОП в (n-1) году	на изучение объема дебиторской задолженности и работу с 1-м дебитором: $H_{1дебит}^{mp} = \frac{З_{mp}^{ОП} \cdot P_{дебит.n-1}}{P_{дебит.n-1}}$	по изучению объема дебиторской задолженности и работу с 1-м дебитором: $H_{1дебит}^{zm} = \frac{Q_{дебит.n-1}^{ОП}}{P_{дебит.n-1}}$

Отслеживание возможности долгосрочных сбытовых отношений с клиентами/ изучение рынков сбыта и заключение долгосрочных договоров	$P_{долг.дог.n-1}$ – количество долгосрочных договоров, заключенных отделом продаж ОП в (n-1) году	на изучение рынков сбыта и заключение 1-го долгосрочного договора: $H_{1долгдог}^{мр} = \frac{ОП}{З_{мр} P_{долгдог.n-1}}$	по изучению рынков сбыта и заключению 1-го долгосрочного договора: $H_{1долг.дог.}^{зт} = \frac{Ч_{ОП}}{P_{долг.дог.n-1}}$
Конструкторская подготовка производства новых товаров/ создание и испытание опытных образцов	$P_{опытообраз.n-1}$ – количество номенклатурных позиций, по которым созданы и прошли испытание опытные образцы ТО в (n-1) году	на создание и испытание 1-го опытного образца: $H_{1опытообраз}^{мр} = \frac{ТО}{З_{мр} P_{опытообраз.n-1}}$	по созданию и испытанию 1-го опытного образца: $H_{1опытообраз}^{зт} = \frac{Ч_{ТО}}{P_{опытообраз.n-1}}$
Технологическая подготовка производства новых товаров/ разработка и совершенствование техпроцессов	$P_{техпроц.n-1}$ – количество разработанных и усовершенствованных техпроцессов ТО в (n-1) году	на разработку и совершенствование 1-го техпроцесса: $H_{1техпроц.}^{мр} = \frac{ТО}{З_{мр} P_{техпроц.n-1}}$	по разработке и совершенствованию 1-го техпроцесса: $H_{1техпроц.}^{зт} = \frac{Ч_{ТО}}{P_{техпроц.n-1}}$
Осуществление конструкторско-технологических усовершенствований/ внесение техпроцессов в систему ERP	$P_{техпроцERP.n-1}$ – количество внесенных техпроцессов в информационные системы (АСУПП, ERP) в (n-1) году	на внесение 1-го техпроцесса в систему АСУПП, ERP: $H_{1техпроцERP}^{мр} = \frac{ТО}{З_{мр} P_{техпроцERP.n-1}}$	по внесению 1-го техпроцесса в систему АСУПП, ERP: $H_{1техпроцERP}^{зт} = \frac{Ч_{ТО}}{P_{техпроцERP.n-1}}$
внесение норм времени в систему ERP		на внесение норм времени в систему АСУПП, ERP на 1 техпроцесс: $H_{1тех.обор.}^{мр} = \frac{О_{твЗ}}{З_{мр} P_{техпроцERP.n-1}}$	по внесению норм времени в систему АСУПП, ERP на 1 техпроцесс: $H_{1техобор.}^{зт} = \frac{Ч_{О_{твЗ}}}{P_{техпроцERP.n-1}}$
Отслеживание соответствия товаров/услуг требованиям СМК/ выявление брака готовой продукции	$P_{брак.n-1}$ – средний процент брака, выявленный при проверке изделий ОТК в (n-1) году.	на выявление брака готовой продукции в среднем на один процент брака: $H_{1брак.}^{мр} = \frac{ОТК}{З_{мр} P_{брак.n-1}}$	на выявление брака готовой продукции в среднем на один процент брака: $H_{1брак.}^{зт} = \frac{Ч_{ОТК}}{P_{брак.n-1}}$

**Обсуждение**

Так как управленческие нововведения – и, в частности, процессное управление – требуют дополнительных материальных и трудовых затрат, необходимо соотнести данные затраты с предполагаемым эффектом, выраженным увеличением дохода от сбыта продукта и ростом других показателей эффективности организационно-финансовой деятельности корпорации.

### Заключение

Апробация методики бюджетирования на уровне отделов процессно-ориентированной корпорации позволяет охарактеризовать ее планово-финансовую деятельность как бизнес-процесс и составить бюджеты вовлеченных отделов. На уровне корпорации это приведет как к повышению показателей эффективности финансовой деятельности, так и к совершенствованию системы управления процессно-ориентированной корпорации в целом.

### Литература

1. Дронова О.Б., Межов И.С. Национальная модель корпоративного управления: императивы финансирования роста российской экономики // Финансы: теория и практика. 2018. № 3. С. 36–51.
2. Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. М.: Наука, 2003. 318 с.
3. Кондратьев В.Б. Корпоративный сектор и государство в стратегии глобальной конкурентоспособности // Мировая экономика и международные отношения. 2009. № 3. С. 24–31.
4. Постановление Минтруда РФ от 25.11.94 № 72 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени по документационному обеспечению управления» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/343367>
5. Типовые нормы времени на разработку конструкторской документации (проектирование технологического оснащения) (утв. Постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 17.03.1986 г. № 93/6-6) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420226361>

DOI: 10.34773/EU.2022.3.19

## Рынок производных финансовых инструментов в Российской Федерации: особенности и некоторые проблемы развития

### Market of Derivatives in the Russian Federation: Features and Problems of Development

**Р. ЯРУЛЛИН, А. УЛЬМАСКУЛОВА**

**Яруллин Рауль Рафаэлович**, д-р экон. наук, профессор кафедры «Финансы и кредит» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: [jrr61@mail.ru](mailto:jrr61@mail.ru)  
**Ульмаскулова Аделя Талгатовна**, студентка Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: [ulmaskulova.adelya@yandex.ru](mailto:ulmaskulova.adelya@yandex.ru)

*В статье представлены основные производные финансовые инструменты, используемые инвесторами на срочной секции Московской биржи (ММВБ). Рассмотрен анализ объема торгов наиболее распространенными деривативами на срочном и валютном рынках. Уделено особое внимание процентным производным финансовым инструментам. Выявлены значимые проблемы развития рынка деривативов в Российской Федерации.*

**Ключевые слова:** срочный рынок, деривативы, производные финансовые инструменты, процентные деривативы, фьючерсы, опционы, своп, хеджирование.

*The article presents the main derivatives are used by investors on the derivative market of the Moscow Exchange (MICEX). The analysis of the trading volume of the most common derivatives on the derivative and foreign exchange markets is considered. Special attention is paid to interest rate derivatives. Significant problems of the derivatives market development in the Russian Federation are identified.*

**Key words:** derivative market, derivatives, interest rate derivatives, futures, options, swap, hedging.

### Основные положения

1. Рынок производных финансовых инструментов в России располагает узким набором инструментов.