**Получение фактических данных (способы настройки процессов)**

Процесс управления ООВО рассматривается как циклическое выполнение следующих шагов:

* целеполагание;
* планирование (бюджетирование) деятельности;
* получение фактических данных;
* план-фактный анализ, выявление отклонений и их причин;
* корректировка планов (бюджетов), целей предприятия.

В системе управления ООВО учет исполняет роль обратной связи. С его помощью осуществляется сбор информации о текущем хозяйственном состоянии организации, которая является базой для план-фактного анализа.

В рамках эффективного управления необходимо получать фактические данные, сопоставимые с плановыми (бюджетными) показателями. При этом получаемые фактические данные должны быть достоверны, правильно отражать существующую хозяйственную ситуацию в ООВО.

Чем достовернее получаемые фактические данные, тем выше управляемость организации. На достоверность фактических данных влияют группы объективных и субъективных факторов:

* внешние факторы - экономическая среда функционирования ООВО, законодательная база и т.д.;
* внутренние факторы - квалификация сотрудников, наличие и эффективность системы внутреннего контроля, применение информационных технологий, способы получения фактических данных, методологические особенности формирования фактических данных и т.д.

**Влияние процесса получения фактических данных на их достоверность**

В практике бюджетирования сложилось два способа получения фактических данных для целей сопоставления с запланированными данными.

Первый способ предполагает, что все данные полностью берутся из системы бухгалтерского учета. Но в этом случае бухгалтерский учет должен быть значительно перестроен и отвечать требованиям внутренних пользователей к качеству предоставляемой информации. Только тогда бухгалтерский учет станет надежным источником фактических данных, позволяющих принимать эффективные управленческие решения. Именно таким образом организованный бухгалтерский учет является управленческим учетом, и данные из системы бухгалтерского учета полностью могут быть использованы для проведения план-фактного анализа в системе бюджетирования. Данная организация системы бухгалтерского учета свидетельствует о высоком уровне организации методологии учета, планирования и автоматизации этих процессов.

Из-за сложности перестройкисистемы бухгалтерского учета в ООВО под требования, предъявляемые к ним системой бюджетирования, многие автоматизированные системы бюджетирования используют другой способ сбора фактических данных. Его применение во многом обусловлено влиянием учетного процесса распределения затрат на получение фактических данных для системы бюджетирования.

Второй способ характеризуется тем, что автоматизированные системы «берут» из бухгалтерского учета данные о затратах только по местам их первичного накопления и «копируют» в модуль бюджетирования. В модуле бюджетирования затраты распределяются по правилам, отличным от методов распределения затрат в бухгалтерском модуле. Фактические данные о затратах, полученные в результате такого распределения, в бюджетном модуле используются для план-фактного анализа.

При данном способе формирования данных о фактических затратах образуется два фактических показателя – один в бухгалтерском учете, другой – в системе бюджетирования, и они будут отличаться.

Для первого, и для второго способа получения фактических показателей характерна ситуация укрупнения аналитических данных в модуле бюджетирования (агрегирование статей бюджетов). Как правило, это происходит из-за проблем при получении необходимой аналитической информации из бухгалтерского учета. Такое укрупнение приводит к тому, что сложно провести «глубокий» факторный анализ причин, вызвавших отклонение фактических значений от плановых.

Проблемы методологии учета, в частности распределения, затрат порождают сложные способы сбора данных, что в свою очередь приводит к искажениям в полученных фактических данных. Решение проблем методологии учета затрат становится определяющим для получения достоверных фактических данных.

**Влияние методологии учета затрат на уровень достоверности получаемых фактических данных**

В бюджетировании одним из наиболее сложных является вопрос учета косвенных затрат. Некоторые специалисты рекомендуют применять в бюджетировании исключительно прямой метод учета затрат, а распределение косвенных затрат классифицируют как ошибку при разработке бюджетов.

Прямой метод учета затрат предполагает формирование неполной себестоимости продукции, включающей только прямые затраты. Прямые затраты можно непосредственно отнести на конкретный вид услуг, а также иной объект учета затрат, косвенные – невозможно непосредственным образом отнести на конкретный вид услуг, что особенно свойственно организациям, производящим широкую номенклатуру услуг, или на иной конкретный объект учета. Из этого определения видно, что косвенные затраты – это не только общецеховые и общепроизводственные, к ним относятся любые затраты, которые не могут быть полностью включены в один объект учета. К косвенным затратам могут быть отнесены: амортизация оборудования, участвующего в производстве нескольких продуктов, транспортные затраты, расходы будущих периодов.

Отказ от распределения косвенных затрат по естественным процессам приводит к серьезному «разрыву» между фактическими и планируемыми показателями. Во многом такой подход сложился, в том числе из-за сложности процесса распределения затрат (закрытия затрат). По мнению специалистов по бюджетированию, «учет по прямым затратам (в системе бюджетирования) значительно упрощает процедуру учета затрат и снимает вопрос неоднозначности их разнесения»

Ситуация с учетом затрат гораздо сложней и выходит за рамки бюджетирования. В первую очередь это является проблемным вопросом в бухгалтерском учете и связано с расчетом стоимости встречных потоков затрат. Существует три метода учета затрат (способов их закрытия):

* «котловой» - когда все затраты относятся на один объект калькуляции (сегодня применяется достаточно редко);
* «пошаговый» - с последовательным распределением накопленных затрат между центрами затрат;
* решение системы линейных уравнений - если на основе баланса затрат организации составляется система алгебраических линейных уравнений, результатом решения являются сведения о фактической стоимости распределяемых затрат.

Данная проблема с учетом затрат обусловлена повсеместным распространением «пошагового» метода распределения затрат.

**Схема движения затрат между центрами затрат в организации**

При взаимном использовании услуг невозможно во всех случаях отнести на все объекты калькуляции фактические затраты. Какую-то часть затрат по некоторым объектам калькуляции ООВО вынуждены отражать в плановой оценке. В этих условиях важное значение имеет обоснование последовательности закрытия счетов.

Обобщение накопленного опыта в закрытии затрат позволило выработать следующие рекомендации: закрытие счетов начинают со счетов производств, имеющих максимальное количество потребителей и минимальные встречные затраты, и заканчивают счетами с минимальным количеством встречных затрат.

В некоторых случаях, когда нельзя распределить фактические затраты и необходимо использовать нормативно-плановые показатели, берут «фактические» данные прошлого месяца. В прошлом месяце данные не были фактическими, они также были получены способом «от прошлого» - и так до бесконечности.

Еще одно искажение в фактические данные вносит коэффициент распределения затрат (отношение выбранных баз распределения к общей сумме баз распределения). Чем более экономически обоснована выбранная база для распределения, тем адекватней процесс распределения затрат будет отражать финансово-хозяйственную деятельность ООВО в учете.

Применение методологии учета затрат серьезно влияет на достоверность полученных фактических данных в бухгалтерском учете и на сложность создания параллельных схем распределения затрат в модуле бюджетирования. Выходом из сложившейся ситуации может быть решение системы линейных уравнений, составленных на основании уравнений балансов затрат для всех центров затрат, которые существуют на предприятии.

Способ распределения затрат путем решения системы линейных уравнений лишен недостатков «пошагового» метода. При этом способе распределяются только фактические первичные затраты, накопленные в течение месяца. Благодаря современным численным методам решения систем линейных уравнений отпадает необходимость определять очередность центров затрат, подлежащих закрытию. Для этого способа не существует проблемы встречных потоков затрат.

Для решения перечисленных задач следует применять автоматизированные системы учета (бюджетирования). Но самое главное, это обеспечить высокий уровень методологии учета, который должен быть заложен в автоматизированную систему. Развитая, хорошо продуманная методология бухгалтерского (управленческого) учета и автоматизация этих процессов могут позволить получать достоверные фактические данные.

Процесс получения достоверных фактических показателей, сопоставимых с плановыми, может дать максимальную отдачу при управлении ООВО на основе бюджетного подхода.

Возможность получать достоверные фактические данные в формате бюджетов позволяет проводить эффективный план-фактный анализ, изучать факторы и устранять причины, приведшие к отклонениям от планируемых показателей, и, наконец, принимать правильные управленческие решения.