бюджет и инновации

мотивирующая система бюджетирования как инструмент инновационного управления финансами на предприятии

Аннотация	4

Отражена суть концепции инновационной мотивирующей системы бюджетирования. Данная система должна позволить компаниям уйти от некоторых существенных недостатков традиционного бюджетирования, связанных с отсутствием необходимой гибкости в условиях изменяющейся внешней среды. Мотивирующая система бюджетирования ориентирует фирму и отдельных сотрудников на достижение стратегических целей и инновации.

Ключевые слова: финансы, бюджетирование, мотивация, инновации, стратегия

современных условиях большинство фирм для поддержания своей конкурентоспособности на должном уровне вынуждены все чаще прибегать к инновациям в технологической и управленческой сферах. Инновации позволяют компаниям быть более гибкими, быстрей адаптироваться к требованиям внешнего окружения, а также добиваться более высокой эффективности производственных и управленческих процессов. Для повышения эффективности деятельности крупные и средние отечественные компании в последние годы достаточно широко стали применять бюджетирование. Рост популярности использования приемов бюджетирования российскими предприятиями связан, по нашему мнению, со стабилизацией экономической обстановки в стране, насыщением рынков и как следствие снижением рентабельности операционной деятельности. Данные факторы вызывают необходимость снижения издержек, и целями внедрения систем бюджетирования обычно становятся:

Кузьмина Е.В. доцент кафедры katerina993@yandex.ru Аристова О.М. доцент кафедры

кафедра экономики и управления, Волгоградский государственный технический университет

жабунин А.Ю. доцент кафедры экономики и менеджмента, Волжский политехнический институт-филиал Волгоградского государственного технического университета

крупные и средние отечественные компании в последние годы достаточно широко стали применять бюджетирование

- сокращение расходов;
- оптимизация структуры расходов в рамках действующих бизнес-процессов для повышения их эффективности;
- оптимизация структуры расходов в рамках трансформируемых бизнес-процессов.

Инновации и бюджетирование

В практике бизнеса используются разные подходы к составлению и реализации бюджетов. В наиболее простом варианте бюджет мало чем отличается от обычной сметы расходов; чаще всего он составляется «от достигнутого», ориентируясь на существующую модель организации. Основной функцией такого бюджета является минимизация расходов компании в рамках сложившегося или жестко спроектированного способа деятельности. Он позволяет выявить и устранить излишние затраты. Однако «излишними» будут признаваться затраты с точки зрения существующего способа организации бизнеса. Любые изменения, ведущие к увеличению расходов, будут рассматриваться как вредоносные, а в наиболее жесткой форме бюджетирования (характерной, например, для управления общественными финансами) негативно будут рассматриваться и все изменения, сокращающие расходы.

В динамично развивающихся организациях подобное «консервативное» бюджетирование будет только мешать совершенствованию бизнес-процессов. Так как по самой своей природе бизнес является нестабильным, постоянно стремится к тем или иным новшествам, применение жестких процедур бюджетирования, особенно в долгосрочном плане, в большинстве случаев является неэффективным; хотя для стабильных организаций или бизнес-единиц этот способ вполне приемлем.

При необходимости внесения существенных, но заранее четко определенных изменений в деятельность организации, подход «от достигнутого» неприменим, но в рамках стандартных жестких бюджетных процедур возможно осуществить новые расчеты параметров деятельности бизнес-единиц. Однако ситуация, когда мы можем точно спрогнозировать последствия каких-либо изменений в бизнесе, является скорее частным случаем предпринимательской деятельности, более или менее

характерным для центров затрат. Для центров доходов, прибыли и инвестиций прогноз последствий бизнес-решений, как правило, имеет стохастический характер, отражая наиболее вероятный диапазон возможных значений ключевых параметров.

Процедуры бюджетирования

Типичные процедуры бюджетирования описывают, как правило, значительное количество промежуточных финансовых параметров деятельности бизнес-единиц. По существу, в бюджете отражается не только цель, стоящая перед линейным руководителем, но и путь, избранный для ее достижения. При этом руководитель может столкнуться с дилеммой: стремиться к достижению цели или к соблюдению указанного ему высшим руководством способа деятельности; причем второй путь менее чреват взысканиями (груз ответственности за ошибки перекладывается на вышестоящего руководителя). В результате при изменениях во внешней среде компания, даже с хорошим финансовым планированием, столкнется с сильно заторможенной реакцией руководителей на эти изменения.

Таким образом, использование жестких процедур бюджетирования вполне возможно в тех случаях, когда мы можем заранее просчитать все возможные варианты развития событий, но ухудшает гибкость реакции фирмы на нестабильность среды и возможности творческого поиска решений в нестандартных ситуациях. Значит ли это, что применение бюджетирования невозможно в организациях, стремящихся к определенной гибкости, инновациям при готовности к стратегическим переменам?

По мнению целого ряда исследователей, бюджетирование в условиях сильно нестабильной внешней среды неприменимо, и эта позиция во многом обоснована. Однако, по нашему мнению, организации, нацеленные на стратегические изменения, могут использовать бюджетирование. Но в этом случае сама система бюджетирования должна стимулировать модификацию бизнес-процессов в соответствии со стратегическими целями организации. Назовем такую систему мотивирующей системой бюджетирования.

Понятие «мотивация» часто встречается в описаниях систем бюджетирования, и обычно она рассмат-

в бюджете
отражается
не только цель,
стоящая перед
линейным
руководителем,
но и путь,
избранный
для ее достижения

ривается в аспекте побуждения к эффективному выполнению четко поставленной задачи, соблюдению установленных норм. Поэтому необходимо подчеркнуть, что мотивирующая система бюджетирования должна ориентировать сотрудников на творческий подход, инновации, самостоятельную постановку задач и развитие.

Построение такой системы возможно только с использованием процессного, а не структурнофункционального подхода: структура организации исходно является производной от выполняемых процессов, но в процессе эволюции предприятия происходит ее «консервирование», и в итоге процессы пытаются подстроить под возможности (а иногда и потребности) подразделений.

Мотивирующая система бюджетирования призвана вернуть организацию к повышению реальной эффективности бизнес-процессов от весьма условной эффективности подразделений. Поэтому для построения системы бюджетирования необходимо иметь четкое представление не только о существующей финансовой структуры организации, но также о бизнес-процессах и ориентирах развития.

Главным ориентиром развития, исходным пунктом разработки любых стратегий современной организации является потребитель и его потребности. Отсюда существование в организации ясной маркетинговой политики является условием формирования мотивирующей системы бюджетирования. Следует отметить, что это условие абсолютно необходимо для проектирования и бюджетирования всех бизнес-процессов, а не только имеющих непосредственное отношение к формированию и реализации маркетинговой стратегии, так как для достижения успеха вся деятельность организации должна быть подчинена единой цели.

Система бюджетирования должна переориентировать управленческую деятельность с контроля внутренней эффективности подразделений на контроль удовлетворения запросов потребителя (в том числе внутреннего). Для этого на фирме должна быть выявлена структура бизнес-процессов, определены показатели и критерии оценки эффективности их выполнения, назначены ответственные за реализацию конкретных процессов.

мотивирующая система бюджетирования должна ориентировать сотрудников на творческий подход, инновации, самостоятельную постановку задач и развитие

Построение структуры бизнес-процессов

Последовательность определения структуры бизнес-процессов может быть различной для разных типов предприятий. На наш взгляд, наиболее универсальным подходом, в наибольшей степени отражающим логику процессного управления, является подход по добавленной стоимости для клиента. Такой способ определения границ бизнес-процессов позволяет также максимально учесть специфику организации.

В идеале при процессном управлении должен соблюдаться принцип «один процесс — один владелец». Как правило, для действующего предприятия это может быть осуществлено только при проведении довольно глубокого организационного реинжиниринга, что всегда достаточно сложно. Однако без соблюдения данного принципа руководство вряд ли сможет добиться создания работоспособной системы оценки выполнения бизнес-процессов.

Система оценки бизнес-процесса должна быть нацелена на максимально адекватное отражение его эффективности, даже если это происходит в ущерб точности оценки деятельности конкретных подразделений. Это означает, что критерии оценки выбираются таким образом, чтобы отразить итоговую результативность процесса с точки зрения потребителя, а не результаты отдельных исполнителей (проводя аналогию с известной интермедией А. Райкина — потребителя интересует пиджак в целом, а не то, как надежно пришиты отдельные пуговицы). Данный тезис может считаться дискуссионным, однако следует помнить, что для организации, нацеленной на развитие, вопрос «что делать» является доминантным по отношению к вопросу «кто виноват», поэтому выявление проблемы (возможности) и поиск вариантов ее ликвидации (использования) является приоритетной задачей.

Критерии результативности бизнес-процессов

Критерии оценки результата бизнес-процесса зависят от того, является ли их потребитель внутренним или внешним. Для конечных бизнес-процессов (с внешним потребителем) критерием будет степень удовлетворения его потребностей. Для промежу-

23ул Боц Бент	ьтатие	поговую		
оц ент		зность		
ент	сзультативносто роцесса с точки рения потребителя,			
не результаты				
те резульниты тдельных				
сполнителей				
TI CA				
_				
_				
_				
_				

субъектами мотивирующего бюджетирования должны являться владельцы всех бизнес-процессов, поскольку каждый является потребителем предыдущего промежуточного процесса

точных бизнес-процессов, потребителями которых выступают последующие процессы, критерием оценки будет уровень обеспечения условий для эффективности следующих в цепи бизнес-процессов.

В ряде случаев у конкретного бизнес-процесса может быть как внутренний, так и внешний потребитель. Например, дизайн во многом определяет технологию изготовления изделия, вместе с тем, являясь элементом конечного продукта, он представляет определенную ценность для его покупателя. В этом случае критерии оценки должны быть совмещенными, то есть учитывающими совокупность эффектов для потребителей процесса.

Для выбора показателей оценки эффективности бизнес-процесса необходима регламентация требований к его выходу со стороны потребителя: с точки зрения безопасности, надежности, удобства и экономичности использования его результата. Поэтому инициатива установления конкретных показателей должна принадлежать потребителю бизнес-процесса. Отсюда следует вывод, что субъектами мотивирующего бюджетирования должны являться владельцы всех бизнес-процессов, поскольку каждый является потребителем предыдущего промежуточного процесса.

Иерархичность бизнес-процессов и оценка деятельности по результатам реализации процесса будет ориентировать линейных руководителей на проведение необходимых изменений бизнес-процессов нижнего уровня, что позволит организации своевременно меняться в соответствии со своими стратегическими задачами.

Выводы

Мотивирующая система бюджетирования должна выстраиваться таким образом, чтобы нацеливать сотрудников на наиболее эффективное удовлетворение потребителей, принятие самостоятельных решений и инновации. Данная система должна быть основана на процессном подходе и обеспечивать значительную гибкость задаваемых количественных параметров, придавая большее значение конечным, а не частным результатам.

Следует добавить, что данная система может быть успешно интегрирована с пользующейся все большим успехом сбалансированной системой показа-

телей (BSC). Мотивирующая система бюджетирования должна позволить компаниям своевременно реагировать на вызовы внешней среды и реализовывать стратегические изменения, не отказываясь от контроля финансовых показателей.

Литература

- 1. Виткалова А., Миллер Д. Бюджетирование и контроль затрат в организации. М.: Альфа-Пресс, 2006.
- 2. Макджи С. Свобода вместо бюджета // http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article 2337/.
- 3. Болюк В. Моделирование процессно-ориентированного бюджета предприятия // http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=007339.
- 4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2008.

Ká

Kuzmina E.V.

Associate professor

Aristova O.M.

Associate professor

Department of Economics and Management, Volgograd State Technical University

Zhabunin A.Yu.

Associate Professor of Economics and Management Volga Polytechnical Institute, branch of Volgograd State Technical University

Motivating system of budgeting as a tool of innovative financial management at the enterprise

Abstract

be authors showed the essence of the concept of innovation motivating system of budgeting. The system should allow companies to withdraw from some of the shortcomings of traditional budgeting related to lack the necessary flexibility in a changing environment. Motivating budgeting system directs the company and individual employees to achieve strategic goals and innovations.

Keywords: finance, budgeting, motivation, innovation, strategy