

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ПОСТАНОВКЕ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

Статья посвящена внедрению процесса бюджетного управления. Предложен алгоритм решения задачи реинжиниринга процесса бюджетирования на предприятии машиностроительного комплекса. Данный алгоритм возможно использовать не только в процессе постановки, но и как инструмент совершенствования ранее реализованной системы бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетирование, реинжиниринг, постановка бюджетного управления.

По оценкам аналитиков развитие машиностроительного комплекса в настоящее время идет по пессимистическому сценарию. С одной стороны, рост масштабов деятельности других отраслей российской экономики, которые выступают активными потребителями машиностроительной продукции, ведет к увеличению потребности в продукции машиностроительной отрасли. С другой – предприятия машиностроительного комплекса сталкиваются с рядом проблем. Наблюдаются недозагруженность производственных мощностей, вытеснение с внутренних рынков отечественных производителей машин и оборудования иностранными, слабая (по сравнению с зарубежной) инновационная деятельность, низкий уровень заработной платы среди квалифицированных кадров, а как следствие большая текучесть.

В этих условиях руководители предприятий принимают меры к снижению затрат на выполнение того или иного бизнес-процесса, повышению качества продукции, усовершенствованию взаимодействия с поставщиками и клиентами и созданию новых возможностей в бизнесе. В своей совокупности эти методы подразумевают оптимизацию бизнес-процессов (Business Process Management) или реинжиниринг (Business Process Re-engineering).

Реинжиниринг финансовых бизнес-процессов представляет собой перепроектирование финансовых бизнес-процессов путем разработки и внедрения новых методов управления финансовыми потоками и финансовыми бизнес-процессами в целом [4,20].

Бюджетирование – это система, состоящая из различных элементов (бюджетов различных уровней), обеспечивающих планомерное движение к достижению поставленной цели через ре-

ализацию подцелей посредством принятия решений и анализа отклонений, обуславливающая финансовую устойчивость компании.

Реинжиниринг системы бюджетирования приводит к прозрачности системы управления и увеличению ответственности каждого работника за конечный результат. Традиционно в реинжиниринге бизнес-процессов принято выделять три основных этапа: моделирование и анализ существующих бизнес-процессов; переосмысление и разработка принципиально новых; внедрение новых бизнес-процессов.

По нашему мнению, успешное перепроектирование системы бюджетирования напрямую зависит от заинтересованности высшего руководства, а также участников данного процесса. Существуют факторы, которые будут замедлять и препятствовать внедрению новых технологий в организации, так называемые управленческие факторы. К. Маркс говорил о том, что «устаревшее стремится восстановиться и упрочиться в рамках вновь возникающих форм» [3,445]. В таком сопротивлении нет ничего удивительного: большинство людей не желают изменения привычного им образа действий, либо, боясь не справиться, либо имея собственное суждение на предмет изменений. Чаще всего сопротивление возникает сразу на всех уровнях вследствие того, что разные группы и лица стремятся отстоять именно свои собственные интересы, пытаясь корректировать изменения в нужную им сторону. Руководители должны осторожно подходить к различным реакциям на изменения, учитывая такие возможные последствия сопротивления, как провал реформ, возникновение конфликтных ситуаций, напряженности и уход лучших специалистов.

Для решения данного типа проблем мы предлагаем использовать следующие принципы:

- информирование сотрудников о совершенствовании бизнес-процессов;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений об изменениях;
- обучение сотрудников новым методам и технологиям;
- мотивация сотрудников на достижение конечного результата и т. д.

Внедрение или перепроектирование системы бюджетирования на предприятии должно начинаться с определения порядка действий, т. е. алгоритма решения задачи реинжиниринга процесса бюджетирования. Алгоритм решения задачи реинжиниринга процесса бюджетирования должен в себя включать следующие этапы: постановка цели, определение участни-

ков процесса, описание текущей ситуации и проблем, определение основных задач, вытекающих из проблем, описание документов, т. е. регламента бюджетирования, определение длительности работы проектной группы, разработка механизма мотивации проектной группы, план-график работы проектной группы (рисунок 1).

Цель – это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы. Цель бюджетирования должна быть продолжением стратегии компании, цель проектной группы – разработка эффективного инструмента к достижению результата.

Определение целей принципиально важная, но не единственная составляющая в контуре будущего процесса. Административному ап-



Рисунок 1. Алгоритм решения задачи реинжиниринга процесса бюджетирования

парату необходимо принять принципиальное решение об определении участников процесса и распределении ролей: кто будет заказчиком, владельцем процесса, линейным руководителем, исполнителем и т. д., каково распределение полномочий и ответственности.

Если говорить в общем, то возможны два пути реализации: собственными силами или с привлечением внешнего агента. Каждый из вариантов имеет свои плюсы и минусы. Привлечение внешнего агента, скажем консалтинговой компании, несет дополнительные издержки (оплата собственно работ, выделение помещений, решение вопросов информационной безопасности и т. д.) и предполагает наличие соответствующего финансирования из бюджета (развития). С другой стороны, будучи заказчиком, предприятие переключается на исполнителя часть рисков и пользуется его опытом и наработками, не отвлекая на постоянной основе собственный персонал. Реализация исключительно собственными силами возможна при наличии соответствующего опыта у персонала и обычно предполагает осуществление внутреннего консалтинга и перемещения постоянного сотрудника на проектную работу. Наиболее оптимальным вариантом, по нашему мнению, является совместное ведение проекта. В этом случае главное правильно распределить функции и полномочия.

В зависимости от поставленных задач и организационной структуры предприятия численность рабочей группы может составлять от 2 до 10 работников. В проектную группу необходимо включить работника планово-экономической службы, работника финансового отдела (отдела бюджетирования), работников центров финансовой ответственности.

В обязательном порядке следует определить владельца процесса и руководителя проектной группы. Руководство компании назначает владельца процесса бюджетирования, чтобы обеспечить эффективное и результативное протекание всех процессов в комплексе. Владелец процесса – сотрудник, отвечающий за достижение цели процесса и наделенный полномочиями организации процесса. Владелец процесса должен уметь предвидеть возможные перемены и их влияние на процесс. Как правило, владелец процесса оказывает существенную поддержку в преодолении сопротивления изме-

нениям бизнес-процессов. На наш взгляд, оптимальнее всего под требования владельца процесса бюджетирования попадает финансовый директор, за неимением такового – работник, равный по функционалу и полномочиям.

Руководителем проектной группы следует назначать линейного руководителя, например, начальника финансового, либо планового отдела.

На начальном этапе необходимо провести диагностику системы бюджетирования (планирования). В первую очередь провести сбор данных у подразделений, участвующих в процессе бюджетирования. В зависимости от целей проекта это могут быть сведения о функциях (направлении деятельности подразделений), продуктах (результатах деятельности) и (или) системах (ресурсах, нормативной базе и ином обеспечении деятельности). Безусловно, у участников процесса имеются исходные знания (из опыта работы и анализа документов (внутренних регламентов, отчетности и т. д.)), но эти сведения необходимо подтвердить и дополнить. Такую работу удобно организовать путем рассылки опросных листов и (или) проведения интервью с сотрудниками профильных подразделений.

Результаты проведенного анализа обрабатываются и систематизируются. Существуют несколько методов определения эффективности системы бюджетирования:

- метод Исикавы;
- метод Голдратта;
- статистические методы и т. д.

Метод выявления проблем Голдратта был разработан автором в рамках теории ограничений ТОС (Theory of Constraints) и направлен на выявление коренной причины некоторой проблемы, обусловленной цепочкой связанных проблем (одни проблемы рассматриваются как причины других проблем). Дерево текущей реальности (ДТР – Current Reality Tree) – логическое построение, которое позволяет наглядно передать текущее состояние дел. ДТР представляет собой цепочку связанных явлений, наиболее вероятных в данных конкретных обстоятельствах в данной системе.

На основании проведенного анализа строится дерево текущей реальности. Благодаря данному методу выявляются корневые проблемы, которые будут решаться в рамках задач проектной группы (рисунок 2).

Определение стратегических параметров не входит в сферу влияния проектной группы. На этом этапе необходимы функции и полномочия владельца процесса.

Определив текущую ситуацию и выявив ряд проблем, необходимо поставить задачи перед проектной группой. Задачи должны быть конкретными и выполнимыми.

Задачами проектной группы на основании выявленных проблем являются:

- построение финансовой структуры предприятия;
- перепроектирование процедур формирования плановых и фактических бюджетов на основе центров финансовой ответственности с целью наделения руководителей финансовой ответственностью за бюджеты;
- внедрение перепроектированных процедур бюджетирования.

Для определения «правил игры» необходимо разработать регламент бюджетирования, т. е. документы, описывающие бизнес-процесс

и его функционирование. Такими документами могут быть:

- Стандарт процедур бюджетирования;
- Классификатор статей бюджета;
- Положение о бюджетном комитете;
- Структура, штатное расписание подразделений, ответственных за бюджетирование, а также положение о подразделении и должностные инструкции.

Длительность работы проектной группы – это период, в течение которого проектная группа способна выполнить ряд поставленных перед ней задач. В основном, этот период составляет от шести месяцев до двух лет.

План-график работы – это необходимый и обязательный инструмент, который значительно упростит работу проектной группы. План график работы представляет собой временное отражение необходимых действий, направленных на достижение поставленных целей с определением ответственных лиц и указанием результата работы на выходе (документ, регла-



Рисунок 2. Дерево текущей реальности процесса бюджетирования

мент и т. д.). План-график необходим для определения стадии проекта, для выявления проблем в случае отклонения от графика.

Наилучший инструмент для построения план-графика работ – это диаграмма Ганта, цель которой – отобразить временные рамки заданий и действий в той последовательности, которую они проходят на протяжении проекта (рис. 3).

Не менее важным моментом является разработка системы мотивации для участников проектных групп.

Мотивация – это совокупность процессов, которые побуждают, направляют и поддерживают поведение человека в направлении достижения определенной цели. Согласно опросам работников различных российских организаций, в список наиболее часто упоминаемых попали следующие потребности [2,40]:

- достойная оплата труда;
- хорошие и безопасные условия труда;
- перспективы карьерного роста;
- хороший климат в коллективе;
- взаимопонимание с руководством;
- возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- возможности для обучения и профессионального роста;
- уверенность в завтрашнем дне, т. е. гарантии занятости;
- хороший уровень социальной защиты.

Материальная мотивация имеет наиболее выраженный эффект, недаром в этом списке «достойная оплата труда» стоит на первом месте. В данном случае, наиболее эффективным инструментом мотивации, на наш взгляд, является управление по целям. Чем конкретнее цель, тем сильнее она побуждает к действию. При завершении проекта оценивается степень достижения целевых показателей и рассчитывается бонус. При этом максимальный размер бонуса определяется еще при постановке цели для каждого участника проектной группы. В процессе работы цель, как правило, детерминируется, и разрабатываются промежуточные цели, проект разбивают на определенные этапы. В данном случае, при достижении промежуточных целей часть бонуса можно выдавать авансировано.

Важно понимать, что сопротивление может возникнуть не только на этапе внедрения изменений, но и на более ранних этапах. Это может случиться на этапе определения бизнес-процессов, сбора информации, определения желаемого эффекта, когда проектная группа столкнется с нежеланием персонала предоставлять достоверную информацию о своей работе, основанном на стремлении изначально заблокировать любые изменения.

Для предотвращения вышеуказанного фактора, на наш взгляд, целесообразно было бы выделение определенного премиального фонда для

Идентификатор	Название задачи	Начало	Окончание	Длительность	авг 2011				сеп 2011				окт 2011		Названия ресурсов	
					31.7	7.8	14.8	21.8	28.8	4.9	11.9	18.9	25.9	2.10		9.10
1	Определение аналитических разрезов бюджетирования для каждого бюджета верхнего уровня	01.08.2011	01.08.2011	1д												Участники проектной группы
2	Разработка классификатора статей бюджетирования в разрезе бюджетов верхнего уровня	02.08.2011	04.08.2011	3д												Участники проектной группы
3	Определение нормируемых и ненормируемых статей расходов	05.08.2011	08.08.2011	2д												Участники проектной группы
4	Наделение финансовой ответственностью за статьи БДДС	05.08.2011	15.08.2011	7д												Участники проектной группы
5	Отработка сформированных решений с руководством	16.08.2011	17.08.2011	2д												Руководители, участники проектной группы
6	Составление перечня бюджетов всех уровней	18.08.2011	19.08.2011	2д												Участники проектной группы
7	Подготовка БДР верхнего уровня в формате перепроектированных аналитических разрезов и статей (параллельно с утвержденным форматом БДР)	17.08.2011	05.09.2011	14д												Участники проектной группы
8	Разработка схемы формирования БДДС, БДР	06.09.2011	08.09.2011	3д												Участники проектной группы
9	Разработка форм бюджетов всех уровней	06.09.2011	14.09.2011	7д												Участники проектной группы
10	Разработка перечня и форм первичных документов, поддерживающих процесс бюджетирования	15.09.2011	23.09.2011	7д												Участники проектной группы

Рисунок 3. Фрагмент план-графика работ проектной группы

поощрения работников, участвующих на определенном этапе в постановке и реорганизации процесса бюджетирования, но не входящих в проектную группу. Причем критерием распределения премиального фонда должна быть степень вовлеченности, участия работника в проекте, а также эффект, результат от предложенных нововведений, либо от качества предоставленной информации. Руководитель проектной группы может внести предложения владельцу процесса по премированию работников, вовлеченных в проект, с предоставлением результата работы и оценкой эффективности труда. Окончательное решение по премированию принимает владелец процесса.

Выстроенная таким образом комплексная система внедрения процесса бюджетирования обеспечит системный подход. Положительным моментом является разработка положения о функционировании проектной группы с описанием этапов, предложенных в алгоритме. Таким образом, закрепленный в локальных нормативных актах алгоритм решения задачи реинжиниринга процесса бюджетирования будет прозрачным и ясным для каждого участника, а также приведет к увеличению ответственности за конечный результат работы, способствуя тем самым снижению сопротивления со стороны работников.

08.11.2011

Список литературы:

1. Детмер, Уильям Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. – М.: Альпина Паблшерз, 2010. – С. 448.
2. Красавина, В.А. Эффективная мотивация труда сотрудников в современной России: снова о главном // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – №10.
3. Маркс К., Энгельс Ф. Избранные сочинения. – Т. II. – М., 1949.
4. Пушкарева, М.Б. Реинжиниринг финансовых бизнес-процессов организации с использованием системы контроллинга // Экономика и управление в машиностроении. – 2009. – №3.

Сведения об авторах:

Лапаева Мария Григорьевна, заведующий кафедрой национальной экономики Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор 460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6404а, тел. (3532) 372447, e-mail: nek@mail.osu.ru
Алексеева Е.Ю., аспирант кафедры национальной экономики Оренбургского государственного университета

UDC 336.144:338.45:621

Лапаева М.Г., Алексеева Е.Ю.

Orenburg state university

E-mail: nek@mail.osu.ru

THE CONCEPTUAL APPROACH TO THE FORMULATION OF BUDGET MANAGEMENT TO ENGINEERING PLANTS

Article is devoted to the implementation of the budget management process. An algorithm of solving the problem of reengineering the process of budgeting for engineering plants. This algorithm can be used not only during production but also as a tool for improving the previously implemented system of budgeting.

Key words: budgeting, re-engineering, production budget management.

Bibliography:

1. William, Dettmer Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. – М.: Alpine Publisher, 2010. – P. 448.
2. Krasavina, V.A. Effective motivation of work of employees in modern Russia: again about the main thing // Rationing and the wage in the industry. – 2011. – №10.
3. Marks K., Engels F. Selected Works. – Т. II. – М., 1949.
4. Pushkareva, M.B. Financial business processes reengineering of the organization with using of controlling system // Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii. – 2009. – №3.