

Конева А.Е.

Алтайский экономико-юридический институт.
Научный руководитель – Н.В. Степанова, ст. преп.

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

То, что бюджет — инструмент для управления действительно нужен, а то и просто необходимый, осознали сейчас уже практически все руководители. Но почему? Откуда берется эта необходимость? Для чего именно он нужен, как его использовать, когда он уже появился? Большую часть обсуждаемых теоретических закономерностей каждый менеджер уже усвоил на собственном, порой достаточно горьком опыте. Осталось только научиться опираться на них. В настоящее время существует ряд эффективных инструментов управления бизнесом, которые ориентируют руководителей предприятий на достижение долговременных стратегических целей. С каждым годом внедрение технологий бюджетирования на предприятиях происходит все более интенсивно. Многие руководители уже осознали ценность данного инструмента для эффективного управления компанией, однако не многие могут построить систему бюджетирования таким образом, чтобы она приносила реальные результаты. Перечислим принципиальные причины неполной управляемости предприятием, в порядке убывания их «силы»:

□ среди элементов даже небольшого, организационно простого предприятия есть люди, которыми трудно управлять. От них надо получить согласие на «игру по правилам» и согласовать цели;

□ на деятельность предприятия оказывает влияние не только его управляющая система, но и внешняя среда, которая управляема только в небольшой степени;

□ при увеличении масштабов предприятие приобретает черты эволюционной системы — становится слишком сложным для управления и стремится сдвинуть свою цель с той, которая нужна владельцу, на собственные выживание и комфорт.

Значит, тот инструмент управления или те инструменты, которые мы применяем, должны нам помогать не только поддерживать интегративное свойство предприятия, не только обеспечивать управление им, но еще и контролировать достижение поставленной перед предприятием цели, а также учитывать возможные изменения внешней среды и реакцию предприятия на них. Основным объектом бюджетирования является бизнес, не предприятие или фирма, а именно бизнес как вид или сфера хозяйственной деятельности. Бюджетирование позволяет управлять финансами как отдельного бизнеса, так и предприятия в целом, определяя набор видов бизнеса, сроки и направления реструктуризации. Поэтому бюджетирование - это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и

полученные финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего, финансовыми, как отдельного бизнеса, так и компании в целом). Отображение в бюджетах стратегических целей компании является первоочередной задачей планирования. На основе использования новых управленческих инструментов планирования составляется бюджет, обеспечивающий достижение стратегических целей компании. К числу уже известных подходов (традиционное бюджетирование и бюджетирование на нулевой основе) добавились новые, среди которых наиболее прогрессивным является процессно-ориентированное бюджетирование (ABB, Activity-Based Budgeting). Для того чтобы лучше понять сущность понятия «бизнес-процесс», рассмотрим более подробно некоторые основные принципы процессно-ориентированного управления. Бизнес-процесс - это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. При этом входом бизнес-процесса называют ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса, а выходом - результат (продукт, услуга) его выполнения. Понятие «процесс» может быть отнесено к различным объектам. Наглядно это можно увидеть в простой классификации:

1. По отношению к клиентам процессов:

1.1. Внешние клиенты, находящиеся за пределами организации и использующие или потребляющие результат деятельности организации.

1.2. Внутренние - находящиеся в организации и в ходе своей деятельности использующие результаты предыдущего бизнес-процесса.

Клиентом (потребителем) процесса называется субъект (физическое, юридическое лицо, функциональное подразделение, другой процесс), использующий результаты (выходы) процесса. Для него важны ценность и время предоставления результата.

2. По отношению к получению добавленной ценности:

2.1. Основные (добавляющие ценность). К ним, как правило, относят процессы производства, сбыта и снабжения. Например, процессы маркетинга, закупок, производства, хранения, поставки и сервисного обслуживания.

2.2. Вспомогательные (добавляющие стоимость). Эти процессы напрямую не добавляют ценности, но увеличивают стоимость изделия (услуги, информации). К таким процессам относятся: управление персоналом, управление документацией, техническое обслуживание оборудования, бюджетное управление и т.д.

Следует заметить, что разделение процессов на основные и вспомогательные достаточно условно. К примеру, процесс доставки товара в магазин и его предпродажной подготовки может рассматриваться компанией как вспомогательный, но для клиента процесса он будет добавлять ценность.

3. По уровню подробности рассмотрения:

3.1. Процессы верхнего уровня.

3.2. Детальные процессы.

Ключевыми моментами при внедрении процессного подхода к управлению являются:

1. определение и описание существующих бизнес-процессов и порядка их взаимодействия в общей сети процессов организации;
2. четкое распределение ответственности руководителей за каждый сегмент всей сети бизнес-процессов организации;
3. определение показателей эффективности и методик их измерения;
4. разработка и утверждение регламентов, формализующих работу системы;
5. управление ресурсами и регламентами при обнаружении отклонений, несоответствий в процессе или продукте или изменений во внешней среде (в т.ч. требований заказчика).

Таким образом, процессный подход к управлению предполагает определение набора бизнес-процессов, выполняемых организацией, и дальнейшую работу с ними. В целом он позволяет оптимизировать систему корпоративного управления, сделать её прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды; дает возможность получать и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной / управленческой цепочки. Также процессный подход обеспечивает уверенность у соучредителей организации в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон. Принципиальное отличие процессно-ориентированного бюджетирования от традиционного заключается в планировании ресурсов, исходя из перечня выполняемых работ и их объемов. Последние определяются для каждой работы отдельно. Данный подход предполагает наличие четко сформулированных принципов планирования, которые необходимо довести до каждого менеджера, отвечающего за разработку целей, бизнес - единицы или департамента. Принципы планирования должны ориентироваться на развитие работ, создающих потребительскую стоимость продукции, и сокращение работ, не генерирующих таковой. Менеджерам разного уровня также делегируются соответствующие полномочия совершенствовать цели, процессы и работы. Процессный подход к бюджетированию предполагает выполнение цепочки последовательных шагов: выявление потребностей клиентов, отражение этих потребностей в стратегических целях, доведение целей до уровня работ, определение ресурсов, необходимых для выполнения работ.

Библиографический список

1. А.Н. Егоров, Г.Я.Мамонтов. Власть и бизнес. Часть 2. Государственная и муниципальная поддержка малого предпринимательства. - Томск: Издательство "Курсив",2011.
2. Добровольский Е.Ю., Карабанов Б.М., Боровко П.С., Глухов Е.В., Бреслав Е.П. Бюджетирование: шаг за шагом. — М.: Питер, 2009.
3. Инновации в экономике: Сборник материалов Всероссийского экономического форума студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2т.Т.2.

Томск, 28 февраля-4 марта 2006 г. - Томск: Томский государственный университет, 2006.

4. Шаховская Л.С., Хохлов В.В., Кулакова О.Г. Бюджетирование: теория и практика. — М.: КНОРУС, 2009.