

Постников А.С.

*Финансовый Университет при Правительстве РФ
(филиал г. Новороссийск)*

38.03.02 «Менеджмент» 4 курс

Научные руководители:

к.э.н. доцент Четошникова Л.А.¹,

к.э.н., доцент Заярная И.А.¹

*¹Финансовый Университет при Правительстве РФ
(филиал г. Новороссийск)*

Бюджетирование в организации: процессно-ориентированное бюджетирование.

Аннотация: Данная статья написана с целью рассмотрения необходимости внедрения процессно-ориентированного в организации. В настоящее время существует необходимость в создании добавленной стоимости для организаций. Это требует от организаций устанавливать плановые показатели и определять виды деятельности для достижения этих показателей. После внедрения таких видов деятельности возникает необходимость в отслеживании их результатов, поэтому тема является актуальной. Классическое бюджетное планирование не способствует созданию стоимости, поскольку не содержит информацию, которая служит руководством к действию, и не уделяет внимание удовлетворению потребностей покупателей. В целях создания стоимости компании необходимо процессно-ориентированное бюджетное планирование, поскольку оно концентрирует свое внимание на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей.

Ключевые слова: цель, стратегия, планирование, бюджетирование, добавленная стоимость, бизнес-процессы, виды деятельности.

В классическом бюджете показаны элементы затрат и доходов, т.е. самый распространенный формат отчетов, где показана агрегированная о ресурсов, на которые должны быть понесены затраты, и выручке. Классический бюджет – таблица элементов затрат и доходов. Когда

анализируют данные бюджеты, то сравнивают фактические данные за отчетный период с плановыми данными бюджета и оценивают отклонения. Такие бюджеты имеют только финансовый характер, что недопустимо для работников производства, которые пользуются совсем иными понятиями. Классическое бюджетирование дает возможность лишь распределения ресурсов, но стоимость создать не позволяет. Система бюджетного планирования организации должна способствовать созданию стоимости, являясь инструментом трансляции стратегии организации [1, с. 32].

Существуют следующие недостатки классического бюджетирования:

1. Классическое бюджетирование не стимулирует создание стоимости, так как не имеет сведений, которые могли бы оперативно использовать руководители, чтобы действовать, и не помогает удовлетворять потребности потребителей. Оно фокусирует свое внимание на ресурсах, которые будут использованы, а не на произведенной продукции, оказываемых услугах, удовлетворении потребностей покупателей [1, с. 35];

2. Классическое бюджетное планирование – упражнение с электронными таблицами. После прогнозирования объемов продаж менеджеры служб и структурных подразделений производят процентное увеличение прошлогодних затрат на основе прогнозируемой выручки. После этого ошибки прошлого периода могут попасть в бюджет текущего периода [1, с. 36];

3. Классическое бюджетное планирование не позволяет выявить, как производимая продукция и особенности потребителей влияют на появление изменчивости издержек. Следовательно, классическое бюджетное планирование не помогает организации ответить на вопрос: "Что делать?". Если организация не поймёт, как характеристики потребителей влияют на расходы организации, эти расходы могут выйти из-под контроля [1, с. 38];

4. Классическое бюджетное планирование не помогает непрерывному совершенствованию деятельности так как не дает возможность Оценивать потребительскую удовлетворённость, себестоимость, своевременность, качество, ряд других характеристик. Она не показывает какая часть фирмы и с каким уровнем качества какие товары или услуги производит [2, с. 305];

5. Классическое бюджетирование уделяет внимание затратам отделов, структурных подразделений, дочерних предприятия, но не позволяет узнать полную стоимость привлечения нового клиента, создать новый продукт/услугу, взять на работу и /или обучить сотрудника [2, с. 310];

6. Классическое бюджетное планирование не учитывает рабочую нагрузку (сколько чего необходимо сделать, чтобы выполнить конкретный вид деятельности);

7. Классическое бюджетное планирование не позволяет определить объем услуг, выполняемый сотрудниками при выполнении ими своих функций, поэтому не помогает узнать, как именно труд работников увеличивает стоимость организации [3, с. 106];

8. Классическое бюджетное планирование не отражает взаимосвязи между бизнес-процессами и структурными подразделениями;

9. Классическое бюджетное планирование более скрывает, чем вскрывает не создающих стоимости затраты и не отражает избыточные функциональные возможности и мощности;

10. Классическое бюджетное планирование не связывает стратегию с бюджетом. Работники не видят в стратегии руководства к действию. Классический бюджет не может характеризовать стратегию организации, не отражает главные компетенции и основные действия, требующиеся для динамичного развёртывания стратегических инициатив организации. Работники не понимают, поддерживает ли та работа, которую они

выполняют, стратегию организации. Без понимания взаимосвязи между целями организации, ее стратегий, бюджетом, бизнес-процессами, конкретными видами операций, возникает разрыв между ними, что отразится на эффективности и затратах [3, с. 113].

Прежде чем создавать стоимость, организации нужно понять факторы, способствующие ей в достижении этой цели. Стоимость создается [1, с. 76]:

1. Путем избавления от видов деятельности, не создающих добавленной стоимости и ликвидации потерь. Требуется система бюджетирования и формирования отчетности, способствующая определению и четкому выделению объема потерь в организации. Любой сотрудник должен знать, как можно ликвидировать или уменьшить потери. Все работники должны иметь план действий, который будет способствовать удовлетворению интересов всех членов организации;

2. Путем выискивания способов снижения рабочей нагрузки без уменьшения качества выходного результата. Главным фактором успешного решения проблемы по уменьшению рабочей нагрузки является понимание сути потребности в выходном результате и то, как ожидается использовать конечный продукт;

3. Путем использования избыточных функциональных возможностей;

4. Путем синхронизации процессов поставщик-организация-потребитель. Такая синхронизация - ключ к созданию стоимости. Процессно-ориентированное бюджетирование помогает скоординировать организациям деятельность своих собственных структурных подразделений и деятельность потребителей и поставщиков;

5. Путем мониторинга за процессами в текущем времени, непрерывно, а не основываясь на их результатах. Путем контроля причин, а не следствий, так как уделять внимание свершившимся фактам – поздно;

6. Путем включения в процесс принятия решений покупателей, клиентов;

7. Путем концентрации внимания на особых характеристиках потребителей, продуктов и услуг.

Каждый работник должен участвовать в создании стоимости, уделять внимание тому, каким образом стоимость создается. Чтобы это было так, работникам нужны инструменты. Организация будет иметь успех, только если и рядовые сотрудники, и менеджмент будут стараться сообща создавать стоимость. Бюджетное планирование на основе бизнес-процессов требует от всех участия в создании стоимости и дает определенные инструменты для создания стоимости. Цель процессно-ориентированного бюджетирования – дать рядовым работникам и руководителям необходимые сведения о бизнес-процессах, видах деятельности, рабочей нагрузке и задачах, и дать эти сведения тогда, когда это требуется, для того, чтобы все члены организации могли принимать верные решения.

Управление стоимостью, планирование, базирующееся на процессно-ориентированном бюджетировании и учете по особым характеристикам продуктов, таким образом влияет на деятельность организации, что каждый сотрудник и каждое структурное подразделение организации несут ответственность за создание стоимости. Это происходит путем:

1. Определения конкретных стратегических целей организации, из-за чего создается атмосфера повышения доверия к работникам;

2. Определения конкретных видов деятельности и бизнес-процессов, которые требуется выполнять организации для осуществления ее целей;

3. Определения рабочей нагрузки;

4. Использования особых характеристик продуктов для понимания факторов изменчивости затрат по продукту или услуге;

5. Использования особых характеристик потребителей для понимания появления изменчивости затрат по продукту или услуге;

6. Требования постоянного совершенствования видов деятельности и бизнес-процессов.

Процесс создания стоимости начинается с того, что руководство определяет цели организации и стратегию для их достижения. В результате ряда шагов стратегия легко трансформируется в бизнес-процессы, виды деятельности и характеристики продукции и услуг.

Процесс разработки начинается с анализа потребностей клиента, рынка и конкурентного окружения, а также с выдвижения предположений в планы по созданию стоимости. Затем устанавливаются стратегические цели. Рынок определяет цену продажи. Для того, чтобы создать стоимость и дополнительную прибыль, организация или должна переопределить рынок в свою пользу, или четко представлять себе, по какой цене рынок примет конкретный продукт или услугу.

После того, как рыночная цена будет определена, организация может подсчитать, какие затраты являются допустимыми для достижения желаемой нормы прибыли. Эти целевые показатели затем переводятся на язык целевых показателей по видам деятельности отдельно для каждого вида деятельности.

Стратегические цели должны быть переведены в осязаемые и измеримые действия, совершенствующие хозяйственную деятельность организации. Стратегические цели и задачи связаны с бюджетным процессом посредством методик и гипотез по бюджетному планированию. При использовании процессно-ориентированного бюджетирования эти методики и гипотезы формируются на уровне понимания организации с позиций вида

деятельности, а не ресурсов. После того как будут установлены достижимые показатели, руководство может дать директивы, необходимые для достижения этих целей.

После разработки директив по планированию руководство может определить целевые показатели по видам деятельности и бизнес-процессам. Руководство должно проанализировать бизнес процессы в целях их упорядочивания и устранения дублирующих друг друга видов деятельности.

Таким образом, необходимо осуществить процесс объединения миссии и стратегии организации с факторами, определяющими успех, и целевыми показателями линеек продуктов/услуг. Далее эти плановые показатели должны быть увязаны с теми плановыми показателями бизнес-процессов, на которые следует обратить особое внимание.

Список используемой литературы:

1. Бримсон Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ.ред. В.В. Неудачина. – Москва : Вершина, 2015. – 336 с.
2. Управленческий учет: Учеб. пособие (Бакалавриат) / Под ред. Я.В. Соколова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 428 с.
3. Стратегический управленческий учет: Монография / Л.И. Ким. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 202 с.