

О. С. Евменчик, старший преподаватель
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В статье рассмотрены недостатки традиционной системы бюджетирования, роль процессно-ориентированного управления и управления результативностью. Показаны основные составляющие управления результативностью, представлены общие принципы и преимущества формирования процессных систем, приведены основные элементы процессно-ориентированного бюджетного планирования.

Ключевые слова: бюджетирование, процессно-ориентированное бюджетное планирование, бизнес-процессы, процессно-ориентированное управление, управление результативностью

O. S. Evmenchik, senior lecturer
School of Business of BSU, Minsk, Belarus

ACTIVITY-BASED BUDGET PLANNING

The article discusses the shortcomings of the traditional budgeting system, the role of activity-based management and performance management. The main components of performance management are shown, the general principles and advantages of the formation of process systems are presented, the main elements of activity-based budget planning are presented.

Keywords: budgeting, activity-based budget planning, business-processes, principles forming of process systems activity-based management, performance management

Между видением или миссией топ-менеджмента и ежедневными действиями персонала существует коммуникационный и информационный разрыв. На основе исследований, проведенных в зарубежных компаниях, традиционное бюджетирование недостаточно эффективно реализует цель создания стоимости как материальной, так и нематериальной.

Более того, многие работники даже не знают, направлены ли те виды деятельности, которые они осуществляют, на ее поддержание, так как без ясного видения того, каким образом стратегия и цели организации взаимосвязаны как с бюджетом, так и с конкретными видами деятельности, между ними возникает серьезное непонимание, что, в свою очередь, обычно приводит к неэффективности и повышению затрат [1].

Традиционное бюджетирование оказывается неспособным увязать стратегию организации с ее бюджетным процессом, поэтому большинство менеджеров затрудняется ответить на вопрос: поддерживают ли их операционные бюджеты стратегию организации.

Устранить коммуникационный и информационный разрыв позволяют:

– процессно-ориентированное управление (activity-based management), которое дает надежное, основанное на фактах, представление с финансовой точки зрения о затратах выполняемых процессов, их продуктов, услуг и клиентов;

– управление результативностью (performance management). Стратегическое планирование и карты показателей результативности превращают стратегию в дело каждого сотрудника [6].

Основными составляющими управления результативностью являются:

– оценка результатов деятельности (стратегическое планирование, сбалансированная система показателей, связь с персоналом);

– стратегический управленческий учет (измерение доходов и затрат, включая процессно-ориентированный учет затрат и прогнозирование потребности в ресурсах и издержках). Соответственно, разработан новый подход к организации планирования на предприятии – процессно-ориентированное планирование (activity-based budget planning, АВВР).

Методология АВВР позволяет использовать планирование в качестве управленческого инструмента, направленного на создание стоимости для клиентов и одновременно – на максимизацию добавленной экономической стоимости (Economic Value Added, EVA) [2].

Процесс – логически структурированный комплекс видов деятельности и их технологий, который использует имеющиеся ресурсы в целях получения заранее намеченного результата (цели).

Процессы строятся на основе ряда базовых принципов:

1) принцип объединения процедур: выполнявшиеся различными сотрудниками операции, интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;

2) принцип неразрывной последовательности: шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;

3) принцип владельца процесса: уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком, и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;

4) принцип самостоятельности выбора: исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;

5) принцип горизонтального контроля: качество результата проверяется его потребителем – следующим элементом процессной цепочки;

6) принцип системности (целостности) управления: управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, «один процесс – одно подразделение – один финансовый план (бюджет)» [1].

Преимуществами указанных процессных структур являются:

– четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях предприятия;

– жесткая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий (процессов), направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;

– наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе предприятия, что приводит к значительному повышению их отдачи и компенсируемой ответственности;

– быстрая реакция исполнительных процессных подразделений и работников на изменение внешних условий;

– доминирование в работе руководителей подразделений предприятия стратегических проблем над оперативными и тактическими;

– высокая согласованность и скоординированность критериев и показателей эффективности и качества работы подразделений и предприятия в целом (включая в ряде случаев и систему KPI).

АВВР выполняет структурообразующую роль в развитии предприятия, проектируя его будущее. Представляя в формальных терминах и цифрах будущее состояние предприятия через месяц, квартал, год и т. д. все сотрудники начинают понимать, к чему стремятся их предприятие и к чему они должны стремиться сами.

Основные элементы АВВР:

- система бизнес-процессов предприятия и их взаимосвязей;
- система финансовых планов предприятия;
- финансовая структура предприятия;
- аналитика управленческого учета предприятия;
- технические параметры функционирования системы планирования предприятия, обеспечивающие хранение, обработку и использование данных [5].

Основными принципами АВВР, нацеленного на создание стоимости, могут выступать следующие:

- максимальное снижение потерь в работе предприятия, в т. ч. минимизация или полное устранение видов деятельности, не создающих добавленной стоимости на основе их полной транспарентности. Вместе с тем очевидно, что полного устранения потерь в современных условиях деятельности предприятия вряд ли можно добиться (риски различного рода, стохастичность внешней среды и т. п.), однако стремиться к этому совершенно необходимо;

- достижение высокого качества за счет обеспечения приемлемого (необходимого) уровня организационно-экономического и планового обеспечения. Сокращение излишней детализации планов и отчетов предприятия на основе разработки регламента бизнес-процессов, дающих возможность снизить затраты времени работников на разработку, согласование и корректировки месячных, полугодовых и подобных планов, в т. ч. финансовых. Иными словами, внедрение рациональной достаточности процедурного регламента и форматов предоставляемой плановой и отчетной документации в процессе АВВР;

- постоянный анализ и нацеленность организации работы на используемых и неиспользуемых функциональных возможностях, выявление имеющихся резервов увеличения добавленной стоимости. Этот принцип подразумевает переход от традиционного планирования, основанного на разделении затрат на постоянные и переменные, к АВВР, ориентированному на создание стоимости;

- оценка и минимизация затрат на содержание избыточных функциональных мощностей предприятия. В данном случае речь идет не только о применении традиционных инструментах функционально-стоимостного анализа работы предприятия, но и об оценке и принятии решения о рациональном использовании его производственно-экономического потенциала (например, принятии решения о продаже части оборудования, помещений, территории, или сдачи их в аренду, консолидации в формате совместной деятельности с другим предприятием, использования IPO и т. п.);

- опережающее маркетинговое планирование и прогнозирование потребности рынка в современной и перспективной продукции предприятия, а также анализ новых потребностей рынка с учетом инновационных изменений в сфере деятельности предприятия и его конкурентов, возможной коммерциализации инноваций и современного научно-технического обеспечения развития производства;

- более высокая степень координации и взаимодействия структурных подразделений предприятия, «синхронность» и мониторинг планирования, производства и управления предприятием, создание и анализ обратной связи. В полной мере (однако, с известными ограничениями) это относится и к партнерам, и к потребителям предприятия;

– первоочередной контроль бизнес-процессов, а не результатов (последние, безусловно, важны, но часто уже свершившиеся факты очень сложно или даже невозможно изменить). В этом случае предприятию важно определить, как оно может контролировать бизнес-процессы во время их осуществления, а не на основе их результатов, когда для их возможного изменения понадобятся дополнительные ресурсы. В этом случае традиционно эффективными могут оказаться причинно-следственные диаграммы, например, диаграмма К. Исикавы (cause-effect diagram, fishbone diagram), позволяющая наглядно и систематизировано анализировать взаимосвязи следствий (effects) и причин (causes), которые порождают эти следствия или влияют на них [3]. Ценность этого метода состоит в способствовании категоризации и структуризации множества потенциальных причин, а также идентификации наиболее вероятной корневой причины изучаемого следствия. Основным преимуществом данного метода является его наглядность и универсальность. Наглядность достигается за счет того, что связь всех выявленных причин с исследуемым следствием отображается в простой графической форме [7].

Перечисленные выше принципы АВВР формируют базис управления созданием стоимости на предприятии. Они имеют требующуюся для управления созданием стоимости степень детализации, и поддерживают непрерывный процесс процессно-ориентированного бюджетного планирования, нацеленный на управление созданием стоимости.

Управление бизнес-процессами и видами деятельности является действенным инструментом успешного управления предприятием. Управленческая система, построенная на видах деятельности, обеспечивает передачу планов на уровень, на котором можно принимать меры. Вместе с тем традиционная практика бюджетного планирования, экстраполирующая затраты прошлых периодов в будущее, не дает подробной информации, необходимой для проведения необходимых изменений. С другой стороны, АВВР определяет бизнес-процессы и виды деятельности для выполнения необходимых стратегических задач. И именно эта система в большей степени ориентирована в будущее, чем традиционные бюджеты.

Анализ бизнес-процессов и видов деятельности дает руководству инструментарий, необходимый для выявления излишних, дублирующих друг друга и нерациональных задач или видов деятельности. Управление бизнес-процессами и видами деятельности помогает каждому сократить потери, провести необходимые мероприятия по совершенствованию своей деятельности, обеспечить качество и упростить решение задач.

Нацеленные на управление стоимостью планы с использованием АВВР с учетом особенностей того или иного предприятия дают информацию, которая показывает очень реалистичную картину того, какое влияние оказывают решения на текущие процессы. Это позволяет менеджерам своевременно получать обратную связь и обеспечивать возможность провести соответствующие изменения до того, как произойдет событие, а не просто отражать в отчетности информацию об уже произошедших событиях, создавая таким образом более действенную, а следовательно, и более эффективную систему [8].

Список использованных источников

1. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения : пер. с англ. / М. Г. Браун. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 320 с.
2. Бримсон, Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании : пер. с англ. / Дж. Бримсон, Дж. Антос. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.
3. Исикава, К. Японские методы управления качеством : пер. с япон. / К. Исикава. – М. : Экономика, 1988. – 199 с.
4. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 320 с.
5. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2009. – 416 с.

6. *Кокинз, Г.* Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : пер. с англ. / Г. Кокинз. – М. : «Альпина Диджитал», 2014. – 320 с.

7. *Фисенко, А. И.* Преимущества процессно-ориентированного бюджетного планирования и принципы формирования системы процессного управления на предприятии морского транспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/preimushhestva-processno-orientirovannogo-byudzhethnogo-planirovaniya-i-principy-formirovaniya-sistemy-processnogo-upravleniya-na-predpriyatii-morskogo-transporta/>. – Дата доступа: 20.02.2019.

8. *Евменчик, О. С.* Проблемы управленческого учета в проектно-ориентированных компаниях / О. С. Евменчик // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 апреля 2018 г. / Ин-т бизнеса и менеджмента технологий БГУ ; Ассоциация бизнес-образования ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2018. – С. 62–66.