

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Согласно западным исследованиям, значительная часть проектов по глобальным преобразованиям организаций заканчивается провалом, в том числе и проектов внедрения систем бюджетирования [3, с. 108]. Бюджетное управление позволяет систематизировать задачи бизнеса, связать все задачи с конкретными целями фирмы, четко определить ответственных, оценивать свою деятельность, корректировать стратегические цели компании и делать их интересными для персонала, определить позицию компании на рынке, задействовать свободные ресурсы, усилить мотивацию персонала на высокоэффективный труд [1, с. 241-242].

Значительное число отечественных предприятий имеет негативный опыт внедрения методики управления финансами предприятия через бюджетирование. Основная причина состоит в том, что финансовая модель деятельности предприятия хоть и отражает отдельные хозяйственные операции и их обобщенные результаты, но финансовые отчеты не содержат системы характеристик кадрового потенциала предприятия, включая мотивационный аспект.

Вопросам бюджетирования посвящены главы трудов отечественных и зарубежных ученых по управленческому учету [1, 2], а также публикации, посвященные выявлению преимуществ системы бюджетного управления, проблемам ее внедрения [3, 4]. Одной из основных причин неудачного внедрения бюджетного управления на отечественных предприятиях авторы считают непонимание собственниками, руководством и/или персоналом сути процесса бюджетирования, сопротивление переменам, страх перед неопределенным будущим, что свидетельствует о непроработанности мотивационного аспекта процесса внедрения системы бюджетирования на предприятии.

Мотивационные аспекты управления персоналом получили широкое распространение в экономической литературе и публикациях [5, 6, 7]. Однако необходимо выделить именно те особенности мотивационного механизма, которые позволят персоналу предприятия перейти к новой системе управления менее болезненно. В связи с этим цель данной статьи - рассмотреть особенности внедрения бюджетного управления, связанные с возможным сопротивлением персонала организационным изменениям.

Сущность бюджетирования состоит в управлении бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивая достижение ею стратегических целей с помощью бюджетов на основе сбалансированных финансовых показателей. Среди основных участников процесса управления предприятием можно выделить три социально-активных группы, каждая из которых может выступать также инициатором внедрения бюджетного управления на конкретном предприятии. Первая группа - это собственники, акционеры, заинтересованные в том, чтобы планировать прибыль и контролировать бизнес. При этом акционеры желают видеть исполнение своих требований менеджментом предприятия. Вторая группа - это руководство предприятия. Обычно на уровне руководства предполагается создание документа типа стратегического плана развития на основе стратегического меморандума акционеров, где руководство определяет, как оно будет выполнять задачи акционеров. Бюджетирование для руководства - это также инструмент оперативного управления и контроля. И третья группа, которая может хотеть внедрить бюджетирование - это аналитические службы, стремящиеся упростить выполнение своих обязанностей на основе структуризации информационных потоков, что позволит более оперативно предоставлять требуемые руководством цифры.

При этом следует учитывать, что внедрение бюджетного управления приводит к радикальным изменениям. Каждая фирма планирует свою деятельность на протяжении года в соответствии с установленной для нее структурой бюджета, отражающего все существенные показатели ее деятельности. Контроль фактического исполнения планов обеспечивает возможность оперативного перераспределения ресурсов в случае изменения ситуации, не предусмотренной планами. Краткосрочные выгоды от внедрения бюджетирования состоят в повышении эффективности использования оборотного капитала и, в конечном счете, в росте прибыли. В долгосрочной перспективе компания выигрывает от повышения "прозрачности" бизнеса и возможности принимать более обоснованные инвестиционные решения, в результате чего возрастает отдача от инвестиций.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, внедрение системы бюджетного управления несет в себе также скрытые угрозы - риски. Рассмотрим возможные риски, с которыми можно столкнуться в процессе внедрения бюджетирования. Так, основная функция бюджета, как инструмента управления, с точки зрения собственника, состоит в том, чтобы устанавливать ориентиры для менеджмента предприятия, целевые показатели, критерии, по которым можно отслеживать эффективность управления собственностью, вверенной менеджменту фирмы. В этом смысле собственнику компании действительно должно быть важно, чтобы была система бюджетирования. Но с его стороны может возникнуть сопротивление, если собственник боится в результате внедрения системы бюджетирования потерять свои полномочия, авторитет, право влиять на ситуацию, принимать решения и пр. [4, с. 92-102].

Представители второй группы - высшее руководство предприятия - являются наиболее открытыми для изменений. Так, внедрение бюджетного управления на предприятии позволяет своевременно выявлять ключевые показатели его деятельности, а также оценивать, насколько эффективны те или иные направления деятельности, насколько прибыльны отдельные виды продукции, насколько эффективно работают дочерние структуры в регионах. Однако, знание реального положения дел для успешного управления бизнесом необходимо, но недостаточно. Управлять - значит ставить конкретные цели, планировать, осуществлять контроль на основе утвержденных планов, анализировать результаты, сопоставляя их с плановыми показателями, выявлять причины отклонений и принимать решения, устраняющие эти расхождения. Таким образом, внедрение бюджетного управления значительно повышает уровень ответственности менеджеров, а значит, усиливает риск оказаться некомпетентным, невостребованным.

Что касается мотивации линейных менеджеров, то считается, что как минимум 60% менеджеров среднего звена не понимают, какие преимущества дает им планирование, а получаемые минусы очевидны: это новые обязанности и новая ответственность. По данным исследований, причинами сопротивления линейных менеджеров и персонала могут выступать:

- неинформированность персонала о целях и самом процессе бюджетирования;
- отсутствие необходимых навыков и знаний для участия в процессе бюджетирования;
- страх неудачи и наказания, потери репутации;
- отсутствие специфической системы поощрений и наказаний [3, с. 108-109; 4, с. 100; 7].

Если обобщить, то все эти причины свидетельствуют о недостатках системы мотивации. Исследуя существующую на предприятии систему мотивации, можно определить ее слабые места и наметить мероприятия, направленные на развитие мотивации персонала. Так, американским психологом Эдгаром Шейном [7, с. 277] было введено понятие «психологического контракта», которое подразумевает набор ожиданий компании и работника по отношению друг к другу. Часть ожиданий может быть закреплена формально, например, в трудовом договоре, служебных инструкциях, но значительная часть носит неформальный и даже негласный характер. Выявлено, что при внедрении бюджетирования линейный менеджер сталкивается с дополнительными обязанностями, которые, на его взгляд, не соответствуют его профессиональным устремлениям и основным выполняемым функциям. Именно поэтому бюджетированию в явной или скрытой форме могут сопротивляться даже те менеджеры, которые заинтересованы в повышении эффективности руководимого ими подразделения.

Поэтому важным этапом подготовки внедрения бюджетного управления на предприятии может выступать организация глубинных интервью с персоналом. Цель данного этапа - обозначить особенности «психологических контрактов» менеджеров, изучить существующую систему мотивации и спрогнозировать тот ущерб, который может быть получен вследствие внедрения бюджетирования.

Кроме того, поскольку на многих предприятиях система материальной мотивации недостаточно проработана, часть управленческого персонала может не представлять себе, как зависит их вознаграждение от интенсивности труда и прочих показателей деятельности. А поскольку именно бюджетное управление призвано четко показывать связь между работой отдельных подразделений и их финансовым результатом, то материальное вознаграждение менеджера должно напрямую зависеть от эффективности работы его центра финансовой ответственности. Поэтому для реализации данного принципа разрабатывается финансовая структура, состоящая из центров финансовой ответственности, которые образуются на базе организационной структуры предприятия. При отсутствии организационной структуры, адекватной финансовой, бюджетные задачи не совпадают с задачами текущей деятельности и ответственность руководителя центра финансовой ответственности размывается из-за

противоречивых требований руководства. При этом основной принцип бюджетирования как делегирования финансовой ответственности теряется. Так, если на предприятии существует отдел маркетинга и продаж, при постановке бюджетного управления на основе отдела организуют одноименный центр финансовой ответственности. Но маркетинг является центром затрат, а продажи – центром доходов, и несмотря на связь маркетинговых мероприятий и объема реализации у руководителя такого отдела нет четкой концепции по оценке эффективности своего подразделения. Поэтому для преодоления данного противоречия необходимо преобразовать организационную структуру таким образом, чтобы финансовая структура соответствовала ей.

Обобщая, следует отметить, что при внедрении бюджетирования на предприятии необходимо учитывать влияние социально-психологических факторов, а также особенности психологии именно финансовых менеджеров, привыкших относиться к организации как к структуре, некому набору показателей. Поэтому уместно привести мнение Питера Сенге, автора теории саморазвивающейся организации: «Перед нами стоит кардинальная задача - научиться видеть в наших человеческих учреждениях отражение природы, а не механизмы. Проблемы организаций находятся где-то посередине между экологическими и личными. Почему мы рассматриваем наши организации как жесткие структуры, а не как сообщества... Я размышлял над этим более 25 лет и пришел к выводу: нам нужно осознать, что мы - часть природы и неотделимы от нее. Оглянитесь назад и подумайте, почему большинство попыток реформирования окончились провалом. Вот наиболее вероятное объяснение: компании в действительности являются живыми организмами, а не машинами» [7, с. 136]. Другими словами, проблемы внедрения бюджетного управления охватывают комплекс организационных и социально-психологических мероприятий.

Литература:

1. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет. – К.: Скарби, 1998. – 380 с.
2. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 420 с.
3. Звягина М. Как преодолеть сопротивление персонала организационным изменениям // БИЗНЕС. – 2003. - № 34 (553). – С. 108-109.
4. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: «Нико-Центр», 1998. – 544 с.
5. Маляр Н.И., Золотарева О.В. Мотивация в системе управления предприятием. / Материалы Всеукраинской научно-практической конференции «Управление региональным развитием» - Симферополь: КАПКС, 2003. – 344 с.
6. Новиков Д.А., Цветков А.В. Механизмы стимулирования в многоэлементных организационных системах. М.: Апостроф, 2000. – 184 с.
7. Шейн Эдгар. Организационная структура и лидерство. СПб.: 2002. – 336 с.