

## Бюджет как средство мотивации и реализация мотивационного режима

© 2012 Г.Б. Свиридова

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. академика С.П. Королева

(национальный исследовательский университет)

E-mail: pavlov\_o.v@mail.ru

Рассмотрена бюджетная политика предприятия. Определены составляющие системы бюджета для конкретного предприятия, профессиональное развитие работников в рамках мотивационного режима на предприятии.

*Ключевые слова:* бюджет, мотивация, персонал, предприятие, режим, методы, эффективность.

Управление на предприятии осуществляется с помощью бюджетов. Бюджет на предприятии составляется в соответствии с Положением по бюджетированию конкретного предприятия. Эффективность управления зависит от бюджетной политики предприятия, ее реформирования с учетом выявленных проблем. Бюджетная политика предприятия связана с формированием доходов и использованием бюджетных средств. Неподготовленные, финансово не обоснованные бюджеты должны быть сведены к минимуму.

Как известно, бюджет является инструментом текущего планирования. В свою очередь, бюджет - это средство контроля и оценки деятельности предприятия, что позволяет контролировать множество факторов, оказывающих влияние на конечный результат. Применяемая на предприятии форма бюджета представляет собой бюджет движения денежных средств. Но на основании данного документа нельзя оценить эффективность работы того или иного подразделения. Основой для составления расходной части являются заявки ответственных исполнителей по планируемым выплатам на год. Бюджет предприятия формируется на год с поквартальной разбивкой.

Как свидетельствует практика, требуется от одного до двух лет для разработки надежной системы и ее эффективного использования, но затраты на качественное составление бюджетов и контроль за их исполнением с избытком окупаются.

Определение бюджетной системы дано в научной и практической литературе как совокупность бюджетов, связанных между собой определенными установленными законом взаимоотношениями<sup>1</sup>. Кроме того, составляющими бюджетной системы являются: коммуникационная среда, средства мотивации, координация между

подразделениями, средства обучения специалистов.

Коммуникационная роль бюджетирования эффективна, если эта система выстраивается из информационных потоков, идущих от низовых, линейных руководителей к руководителям, специалистам высокого уровня, и нисходящей информации в качестве функциональных бюджетов, в виде плановых заданий. Сотрудник должен знать, чего от него желает руководитель. Планы и ориентиры не должны быть секретом для сотрудников предприятия, иначе они теряют свой смысл.

Бюджет как средство мотивации содержит в себе цели и ориентиры деятельности предприятия и его отдельных частей, играет большую мотивационную роль, стимулируя сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей. Мотивационный эффект имеет и обратную сторону, если мотивация формируется как средство принуждения сотрудников, присоединяя административную функцию к не выполняющим плановые задания. В итоге формируется неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, который снижает продуктивную деятельность и не способствует достижению целей предприятия.

Анализ системы бюджетирования, действующей на одном из промышленных предприятий, на данный момент показал, что она не отвечает основным принципам построения эффективной системы бюджетного управления. А именно:

1) не определены основные показатели, характеризующие эффективность деятельности подразделений предприятия. Поскольку бюджетирование есть управление на основе сбалансированных финансовых показателей, эти показатели должны быть связаны со стратегическими целями и установлены предельно конкретно;

2) на основании бюджета движения денежных средств нельзя оценить эффективность работы того или иного подразделения.

динамика активов и обязательств. Основой для составления доходной части бюджета является “Сводный план бюджетов на год”, исходя из производственной программы на год и работ по

#### Система бюджетирования на предприятии

Статья бюджета	Составляющие бюджета
Бюджет продаж	Расчет объема продаж в целом по всем видам продукции
Бюджет производств	Расчет объемов производства различных видов продукции исходя из плановых объемов продаж и остатков готовой продукции
Бюджеты расхода и закупок прямых материалов	Определение потребности в сырье и материалах на основе данных об объемах производства и затратах сырья. Как следствие, определение объема закупок и общая величина расходов на их приобретение по каждой статье материалов
Бюджет прямых затрат труда	Расчет затрат на привлечение трудовых ресурсов, занятых в производстве. Исходными данными в статье являются результаты расчета бюджетных объемов производства и норм оплаты труда, что зависит от системы нормирования и оплаты труда работников
Бюджет производственных и накладных расходов	Бюджет производственных и накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (на амортизацию, электроэнергию, страховку, прочие общепроизводственные расходы и т. д.)
Бюджет производственных затрат	Расчет ведется на основании данных предыдущих блоков в соответствии с методикой калькулирования себестоимости, принятой на предприятии (по полным или переменным затратам)
Бюджет коммерческих расходов	Бюджет коммерческих расходов. В данном случае исчисляется прогнозная оценка накладных и переменных расходов на реализацию продукции
Бюджет управленческих расходов	Бюджет управленческих расходов. Включает в себя прогнозные оценки административных общезаводских накладных расходов. Здесь преобладают постоянные затраты, которые предприятие вынуждено нести для поддержания бизнеса как целого

Внедрение полной системы бюджетирования на предприятии заключается в формировании системы взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов (см. таблицу).

Предлагается реформирование бюджетной системы, что позволит обеспечить достижение одной из самых сложных целей бюджетирования, а именно увязки системы бюджетирования с мотивацией и ответственностью за исполнение бюджетов.

прогнозируемым к заключению контрактам, плана поступлений дотаций, целевого финансирования и инвестиций, в том числе разработанные и утвержденные на предприятии схемы и методики управления финансовыми технологиями.

Для прогнозирования расходов удобно опираться на конкретные планы по работе с персоналом на предприятии. Лучше всего начинать с долгосрочного планирования. Такие планы мо-

1.	Привлечение нового персонала в ___ году;
2.	Планируемые увольнения и перемещения в ___ году;
3.	Обучение и развитие персонала в ___ году;
4.	Фонд оплаты труда
5.	Операционные программы на персонал
6.	Социальные программы предприятия

Рис. Форматы кадрового планирования

При построении финансовой структуры предприятия необходимо использовать схему формирования бюджетов с двумя уровнями консолидации. Основными задачами бюджетного планирования являются обеспечение рентабельности разработки и производства продукции и поддержание платежеспособности предприятия. В бюджете предприятия определены доходы и расходы предприятия, размеры поступления денежных средств, размеры расходов денежных средств,

гут иметь разные форматы, удобные в планировании для конкретного производства (см. рисунок).

Имея такие или подобные форматы кадрового планирования, можно предложить их для заполнения руководителям подразделений. При получении данных планов важно уточнять, под какие задачи руководители набирают персонал, каковы ожидания от сотрудников, прошедших тот или иной курс обучения, как это все отра-

зится на повышении производительности труда в целом по предприятию. В технологии разработки бюджета на персонал получение информации от линейных руководителей - самый трудоемкий процесс. Часто видения руководителей среднего и высшего звеньев не совпадают. Например, при планировании численности персонала на год иногда руководители подразделений пытаются значительно разгрузить своих сотрудников за счет привлечения дополнительной рабочей силы.

Руководители высшего уровня при планировании чаще стремятся повысить эффективность труда существующих сотрудников путем обучения персонала, и поэтому увеличение численности планируется ими в меньшем количестве. В такой ситуации приходится проводить несколько встреч по согласованию стратегических задач, путей их достижения. При организации подобных процедур руководителю по персоналу очень помогают навыки ведения групповых работ и дискуссий.

Имея на руках сводные проекты планов затрат на персонал, необходимо спрогнозировать стоимость услуг по найму, обучению и другим расходам. В итоге, учитывая временной фактор, вид оплаты (наличный, безналичный), бюджет расходов на персонал сводится в форму "Операционные расходы на персонал".

Бюджет как средство мотивации, направленное на удержание специалиста на предприятии, предлагается рассмотреть в рамках программы развития, конкретного обучения персонала. В таком случае бюджетирование как средство обучения подразумевает разработку и согласование бюджетов, способствует изучению руководителями особенностей деятельности собственных подразделений, осознанию связи своих показателей с работой других центров ответственности.

После утверждения генеральным директором общего бюджета предприятия можно принимать решения в рамках выделенного бюджета на профессиональное развитие с целью повышения производительной активности специалистов и нести ответственность за его исполнение.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное развитие способствует также общему интеллектуальному развитию человека,

расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность профессионального развития на предприятии высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественно-го труда без дополнительных затрат. Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является выяснение потребности предприятия в этом, что определяет мотивационный режим. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которые необходимы для работника данного предприятия для реализации его целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника предполагает совместные усилия отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение данного вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития<sup>2</sup>.

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности предприятия в развитии своего персонала. Такими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития производства;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Степень развития профессиональных навыков у сотрудников определяется методами психологического тестирования, активно применяемыми в настоящее время. Для более объективного результата тестирование проводится параллельно с традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии, это аттестация и подготовка индивидуального плана развития. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала предприятия. Данная программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет<sup>3</sup>.

При рассмотрении профессионального развития выбор сделан в сторону обучения, как процес-

са непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам предприятия. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новых компьютерных программ, необходимых для высокотехнологического производства.

Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение. Однако с ускорением изменений во внешней для предприятия среде и на самом предприятии это различие становится все более условным, поскольку и то и другое следует одной цели.

Определив потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым с различными методами обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к разработке самих программ.

Поскольку мы рассматриваем профессиональное обучение как мотивацию, не просто мотивацию к продуктивной деятельности, но мотивацию, направленную на удержание молодых специалистов на предприятии, закономерно рассмотрим вопрос о привлечении дополнительных средств. Реформирование системы бюджетирования предполагает создание фонда поддержки молодых специалистов. Систему в таком случае можно рассмотреть как систему «сообщающихся сосудов». Подготовленный высококвалифицированный работник способен на более высокую отдачу на капитал. В свою очередь, для мотива-

ции высокой производительности, заинтересованности в высококвалифицированном труде работника необходимо мотивировать по результатам труда. Мотивационный режим в таком случае способствует урегулированию отношений между работником и предприятием.

Реализация мотивационного режима для предприятия - это, прежде всего, важная задача составления бюджета, формирования комплексного финансового плана.

Таким образом, бюджетные процессы могут быть повернуты на усиление распорядительной функции бюджета в связи с перераспределением функций бюджета. В данном случае акцентируется внимание на затратной статье бюджета, направленной на обучение ИТР и руководителей в сторонних организациях новым современным технологиям и моделям.

Оценка мотивационного режима и активизация бюджетного процесса могут быть достигнуты определенным перераспределением затрат, связанных с переподготовкой, созданием для них более комплексного развития, обучения, поощрения.

<sup>1</sup> Финансы СССР / под ред. М.К. Шерменева. М., 1977. С. 257.

<sup>2</sup> Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. М., 2007.

<sup>3</sup> Голоктеев К., Матвеев И. Управление производством: инструменты, которые работают. СПб., 2008.

Поступила в редакцию 02.07.2012 г.