

Бюджетирование как действенный инструмент эффективного управления некоммерческой организацией

В целях эффективного управления затратами, система бюджетирования объединяет различные технологии планирования для регламентации деятельности организации на ближайший период.

Рационально построенная система бюджетирования предполагает управления затратами во всех сферах деятельности и по каждому направлению расходования ресурсов, тем самым являясь отражением внутренней политики организации.

Бюджетирование, с практической точки зрения, объединение технологий планирования в целях регламентации деятельности организации на ближайший период.

Продуманная регламентация деятельности позволяет использовать бюджетирование как универсальный инструмент управления затратами во всех сферах деятельности организации.

Процесс бюджетирования обычно начинается с детального анализа текущих затрат, определения удельного веса каждой статьи в общей сумме расходов.

Для большей части статей могут быть разработаны нормы и нормативы, по остальным устанавливаются какие-либо контрольные цифры, исходя из опыта прошлых лет и предполагаемых изменений.

Далее осуществляется внедрение процесса бюджетирования с применением норм и нормативов по каждому подразделению и направлению деятельности. Обязательным условием эффективности бюджетирования является жесткий контроль исполнения бюджета на регулярной основе. Недостаточно просто составить обоснованный бюджет, который позволит оптимизировать затраты организации, необходимо разработать инструменты и механизм контроля его исполнения.

На завершающем этапе, проводится анализ, выявленных отклонений, фактически произведенных расходов от запланированных. Внедрив регулярный пересмотр норм, обусловленный совершенствованием технологий оказания услуг, результатов контроля и прочих мероприятий, можно сэкономить порядка 10% затрат.

Вместе с тем, чтобы обеспечить эффективное управление затратами, при условии положительного влияния их изменения на качество услуг, необходимо учитывать специфику деятельности организации, разбираться в основных процессах, технологиях, механизмах оказания данного вида услуг.

Для организации, с разветвленной филиальной сетью или холдинговой структурой, актуальной является проблема выбора принципов бюджетирования. После определения и согласования стратегических целей, исходя из направлений потоков информации, определяется порядок составления бюджета

тов «сверху» или «снизу», т.е. процесс планирования локализуется в рамках управляющей компании или формируется в структурах, а затем обобщается на макроуровне. Применение «планирования сверху» оправдано в случаях, когда на местах существует второй самостоятельный контур планирования, преобразующий укрупненные показатели центра в детальные программы действий. Минимизировать негативные тенденции увеличения затрат, в этом случае, может грамотно построенная система мотивации или внутреннего контроля.

Следует учитывать человеческий фактор при разработке механизма управления затратами. Грамотного планирования затрат и жесткого контроля за расходованием средств недостаточно. Необходимо, чтобы каждый работник был заинтересован в уменьшении затрат. На наш взгляд, этого можно достичь, одновременно действуя в двух направлениях: определении ключевого показателя деятельности для каждого сотрудника и установлении системы вознаграждения, при которой каждый был бы заинтересован в уменьшении затрат.

Мотивация работников на повышение отдачи от затрат, на снижение потерь – дело крайне нужное, но и столь же тонкое. Наибольшую сложность представляет разработка критериев определения вклада каждого работника в снижение затрат. Дополнительная сложность - исключение «работы на показатели», а не на результат. Дело при этом обычно не в людях, а в системе взаимоотношений внутри организации.

Мотивация эффективна на уровне ответственных за проведение расходов. При этом опасность, которая подстерегает любую систему мотивации, заключается в следующем:

- могут поощряться не реально сокращенные расходы, а расходы, которые вызваны экономией ресурса;
- уменьшение цены услуги без сохранения ее качества;
- уменьшение реальных расходов, связанных с отсрочкой их во времени.

Выявление таких расходов – большая аналитическая работа, которую следует проводить на уровне потребления расхода, а не оплаты.

Для того чтобы добиться существенного снижения издержек, важна заинтересованность в этом вопросе руководителей всех уровней и подразделений. Поэтому, создавая систему управления затратами, особое внимание следует уделить вопросам мотивации персонала в целом, в том числе, прогнозировать на достаточно долгую перспективу моральное и материальное стимулирование руководителей всех уровней.

На начальном этапе планирования целесообразно определить все ли направления деятельности, или функции по обеспечению деятельности необходимо выполнять силами самой организации.

Возможным инструментом снижения затрат, экономии ресурсов организации может стать аутсорсинг, т.е. реализация отдельных непрофильных, вспомогательных функций, таких как бухгалтерский учет, разработка и по-

строение информационных систем, хозобслуживание сторонними организациями.

Термин "аутсорсинг" (outsourcing) - англоязычный неологизм, появившийся в начале 80-х гг. в США, но с тех пор прочно обосновавшийся в большинстве европейских языков. В русском языке он начал использоваться со второй половины 90-х годов. Аутсорсинг - это передача сторонней фирме деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках организации. Тема аутсорсинга практически любой неключевой функции в организации сегодня весьма актуальна на Западе. Передаются специализированным компаниям управление автопарком, поездками, кадрами, логистика, даже сборочное производство. Приемлемыми для аутсорсинга считаются функции, устоявшиеся полностью «отработанные», те, в которых не прогнозируются инновации, способные дать компании стратегическое преимущество на рынке. Компании идут на аутсорсинг для того, чтобы сосредоточиться на своей основной деятельности.

Вторым фактором привлекательности аутсорсинга является ситуация, когда внешний провайдер услуг способен обеспечить экономию и/или более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Еще одним двигателем, менее очевидным на первый взгляд, является возможность для организации учиться у своего поставщика услуг.

В развитых зарубежных странах, аутсорсинг привел к стремительному росту целого ряда новых профессий и видов бизнеса, связанных с управлением рабочей силой, которую более никто не хочет иметь у себя в организации в постоянном штате. Как правило, это или очень низкооплачиваемые и малопрестижные виды работы (такие, как уборка помещений), или сверхспециализированные профессии, где поддержание необходимого профессионального уровня сотрудников или их загрузки для организации представляется проблематичным.

В некоторых случаях проще передать ту или иную бизнес-функцию на аутсорсинг, чем содержать собственное подразделение, что в итоге приведет к снижению издержек. В российской действительности нужно крайне взвешенно подходить к решению вопроса об аутсорсинге, так как существует большое количество рисков. Принципы аутсорсинга можно использовать в рамках основной управленческой структуры, где создаются подразделения, которые оказывают услуги всем обособленным структурам при развитой филиальной сети. С одной стороны, это позволяет экономить, исключая дублирование функций, с другой – повышает качество, так как головная организация может позволить себе взять в штат высококвалифицированных специалистов, которые будут работать сразу на несколько подразделений.

Таким образом, очевидно, что оптимально построенное бюджетирование, является отражением политики организации в целом.

Если, применительно к бюджетированию, попытаться выделить необходимое количество данных, периодичность и качество их поступления, то возникает парадоксальная ситуация. В распоряжении организации обычно

изобилие данных, но эта масса сведений используется для контроля каждой структуры на макро- или микро-уровне, причем абсолютно разрознена и часто дублируется с той или иной степенью конкретизации. Значительный объем данных, свойственен организации с разветвленной сетью, в связи с чем, ее можно характеризовать как информационно емкую. В предлагаемых условиях, решая вопрос качественного сбора данных в необходимом и достаточном количестве, можно предложить изменить сложившийся стереотип отношения к ним и переориентировать на создание информации, а не представление сведений.

Информация – это данные, обладающие значимостью и определенным назначением. Превращение данных в информацию требует определенных специализированных знаний. Функционирующая перспективная организация, скорее всего, обречена, стать объединением специалистов различного профиля в чьи обязанности входит выяснение потребностей и создание необходимой пользователям информации.

В целях оптимизации затрат информационно емких организаций необходимо решить вопрос организации централизованной работы, например, юрисконсультов, кадровиков, экономистов и др. При этом резко сократится потребность в обслуживающем персонале, т.е. работниках не несущих ответственности, а только координирующих, советующих, консультирующих. Традиционные для организации структурные подразделения станут хранителями стандартов, центрами обучения и назначения специалистов, а основную деятельность целесообразно сосредоточить в группах, формируемых по направлениям деятельности для решения конкретной задачи.

Потребность в рабочих группах, организации их работы, составе, управлении определяется конкретно для каждой ситуации. От работников это потребует большей самодисциплины, еще большей личной ответственности каждого за закрепленной областью взаимоотношений и коммуникаций.

Определить показатели оценки результата деятельности работников в группах, возможно с достаточной степенью точности, но чтобы нацелить их на реализацию своих функций, через наиболее оптимальную подачу необходимой информации заинтересованным структурам качественно и в срок, необходимо чтобы каждый представлял свой вклад в результат деятельности организации.

Формирование рационального отношения работников к исполнению своих обязанностей, адекватной оценки своего положения и вклада в результаты деятельности организации, ее значение, место, роль на рынке, возможно через четкое определения и видение миссии и цели.

Информационно емким структурам для успешного функционирования необходимы ясные, простые, общие цели, которые затем воплощаются в конкретных действиях. Лучшим вариантом при этом будет концентрация на одной задаче или нескольких главных.

Для результативной работы, во-первых, деятельность должна строиться вокруг целей, которые ясно передают ожидания руководства относительно данной организации, каждой ее части и каждого специалиста. Во-вторых, за-

логом успешной деятельности может служить хорошо организованная обратная связь, при которой все сотрудники организации принимают на себя «информационную ответственность».

Литература:

1. Harvard Business Review Управление знаниями. Питер Друкер «Рождение новой организации». Альпина Бизнес Букс 2006г.
2. Сайт компании «БиПлан» <http://www.bpian.ru/>