

## **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ – ВАЖНЫЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Соловьёв Я. В. – главный эксперт  
Планово-экономическое управление, АО АСЭ,  
г. Нижний Новгород, Российская Федерация

В научной литературе широко освещены вопросы организации системы бюджетирования на предприятиях различного профиля. При этом недостаточное внимание уделено проблеме вовлеченности сотрудников предприятия в процесс бюджетирования и, соответственно, существует потребность расширить исследования в этом направлении.

Проблема современных предприятий часто состоит в том, что сотрудниками производственных и обеспечивающих подразделений бюджетирование воспринимается как факультативная нагрузка, навязанная «сверху» и отвлекающая от выполнения непосредственных должностных обязанностей. При этом очевидно, что производственная программа и план текущих расходов является основой бюджета и от их качества, от соответствия реальной ситуации зависит качество принимаемых руководством решений.

Именно поэтому при оптимизации системы бюджетирования в первую очередь необходимо проанализировать причины низкой вовлеченности сотрудников и выработать решения, позволяющие исправить данную ситуацию.

Исследователи постановки процессов бюджетирования в российских организациях указывают негативное отношение сотрудников как один из основных отрицательных факторов [1].

Анализ процесса показывает совокупность причин, формирующих критическое отношение сотрудников к процессу бюджетирования. Их можно разделить на две основных группы:

1. Недостаточная информированность участников о принципах процесса бюджетирования.
2. Недостаточно качественная организация процесса.

С целью исключения рисков, обусловленных причинами первой группы, необходимо обеспечить четкое понимание участниками процесса его основополагающих элементов – смысловых и организационных.

К смысловым элементам, требующих доведения до участников, относятся:

- цели и текущие задачи процесса;
- понимание бюджетирования как инструмента управления работой организации;
- возможности влияния сотрудников на работу организации через участие в процессе бюджетирования.

Основные организационные элементы процесса бюджетирования, подлежащие раскрытию, это:

- принципы принятия решений на основании бюджетных показателей;
- принципы формирования и актуализации стратегических целей и ключевых показателей эффективности на основании сформированных бюджетов;
- взаимосвязь бюджетирования и системы мотивации, принятой в организации.

Решение вопроса повышения информированности сотрудников о принципах бюджетирования требует проведения определенных мероприятий, которые должны обеспечить сотрудника как общей теоретической информацией, так и специфическими данными о процессах, реализованных непосредственно в организации. При этом, в зависимости от цели, применяются различные способы взаимодействия:

- вертикальное взаимодействие – проведение информационных совещаний, посвященных вопросам организации процесса;
- горизонтальное взаимодействие – целью которого является обмен опытом между участниками;
- внешнее обучение сторонними экспертами.

Итоги мероприятий в обязательном порядке должны быть зафиксированы и предоставлены всем участникам.

Причины низкой вовлеченности, отнесенные ко второй группе, зачастую отражают недостаточную степень проработки системы координации участников со стороны подразделения-владельца бизнес-процесса бюджетирования.

Основными направлениями действий, которые необходимо реализовать для решения указанной задачи являются:

- качественная регламентация процесса;
- снижение трудоемкости процесса.

Важно понимать, что организационные мероприятия, обращенные к сотрудникам, позволят системе бюджетирования стать не формальной обязанностью, а действительно полезным инструментом для решения повседневных задач управления предприятием.

#### Список литературы

1. Абрамков, А. Е. Бюджетирование в системе менеджмента организации / Е. А. Абрамков // Вестник СПбГУ. – 2003. – Сер. 8. Вып. 3. № 24. – С. 96.