

УДК 658.15:331.101.3

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Е.Ю. Кубарева

*Московский государственный текстильный
университет им. А.Н. Косыгина*

Одним из основных условий эффективной системы управления является наличие системы мотивации, стимулирующей сотрудников предприятия на достижение стратегических и тактических целей. Результаты деятельности предприятия должны зависеть от работы людей, заинтересованных в их улучшении.

Система бюджетирования, как инструмент управления предприятием, позволяет рационально, экономически обоснованно и оправданно решать проблемы мотивации сотрудников, если обеспечивается закрепление ответственности за исполнение бюджетов за конкретными сотрудниками предприятия и привязка схем мотивации менеджеров и сотрудников предприятия к показателям, зафиксированным в плановых бюджетах.

Построение системы бюджетирования на предприятии во многом зависит от организационной структуры управления. Наибольшие сложности возникают при внедрении бюджетирования и разработке схем мотивации на предприятиях с матричной структурой управления.

В работе рассматриваются особенности привязки схем мотивации к системе бюджетирования на предприятии с матричной структурой управления, образованной путем наложения проектной структуры на функциональную.

При матричной организационной структуре нельзя ограничиться только бюджетированием в разрезе функциональных подразделений либо проектов. Такой подход не позволит обеспечить действительно эффективную систему бюджетирования и мотивации, будет нарушен принцип единства полномочий и ответственности. Руководители функциональных подразделений и проектов должны отвечать за достижение только тех показателей, на которые распространяются их полномочия.

Таким образом, в качестве Центров финансовой ответственности (ЦФО) следует выделять, как функциональные подразделения предприятия, так и отдельные проекты. Бюджеты проектов, как ЦФО, необходимы для повышения эффективности работы руководителей проектов. Бюджеты функциональных подразделений, как ЦФО, необходимы для повышения эффективности работы отделов.

Помимо обеспечения возможности формирования бюджетов в двух различных плоскостях, необходимо четкое разграничение ответственности между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений.

Бюджеты, находящиеся в зоне ответственности руководителей проектов, не должны включать затраты, образующиеся в функциональных подразделениях, контроль за которыми со стороны проектных менеджеров невозможен. Эти затраты должны фигурировать только в бюджетах функциональных подразделений, а контроль за ними следует возложить на руководителей функциональных подразделений. И наоборот, если доход по проекту, напрямую связанный с объемом полученных по данному проекту заказов, зависит от работы проектного менеджера, он не должен фигурировать в бюджетах подразделений.

Для разграничения ответственности рассчитываются нормативные затраты подразделений, и при анализе фактических бюджетов ЦФО, фактические затраты, не входящие в зону ответственности данного ЦФО, заменяются нормативными.

На рисунке 1 представлен механизм разделения ответственности на примере бюджета доходов и расходов по проекту А, при условии, что на нем задействовано

четыре функциональных подразделения. В таком случае выделяются пять ЦФО: зона ответственности руководителя проекта и зоны ответственности четырех руководителей подразделений.

Бюджет доходов и расходов проекта А		ЦФО – проект А Зона ответственности руководителя проекта		ЦФО функциональных подразделений Зоны ответственности руководителей подразделений	
	Выручка без НДС	+	Выручка без НДС		
-	Затраты, входящие в зону ответственности проекта	-	Затраты, входящие в зону ответственности проекта	+	Нормативные затраты подразделения 1
-	Затраты, входящие в зону ответственности подразделения 1	-	Нормативные затраты подразделения 1	-	Затраты, входящие в зону ответственности подразделения 1
-	Затраты, входящие в зону ответственности подразделения 2	-	Нормативные затраты подразделения 2	=	Прибыль (убыток), за которую отвечает руководитель подразделения 1
-	Затраты, входящие в зону ответственности подразделения 3	-	Нормативные затраты подразделения 3	+	Нормативные затраты подразделения 3
-	Затраты, входящие в зону ответственности подразделения 4	-	Нормативные затраты подразделения 4	-	Затраты, входящие в зону ответственности подразделения 4
=	Валовой доход проекта	=	Валовой доход, за которую отвечает руководитель проекта А	=	Прибыль (убыток), за которую отвечает руководитель подразделения 3
					Нормативные затраты подразделения 4
					Прибыль (убыток), за которую отвечает руководитель подразделения 4

Рисунок 1 - Механизм разделения ответственности