

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СТИЛЕ КАЙДЗЕН

Власова Д.Д., Серова Т.Е., студенты гр. ЭУб-121, IV курс

Научный руководитель: Буйная Е.В., доцент, к.н.

Кузбасский государственный технический университет

имени Т.Ф. Горбачева

г. Кемерово

Кайдзен - японская философия или практика, основная суть которой - направленность на непрерывное совершенствование. «Кайдзен» в бизнесе – это постоянное улучшение всех его аспектов, начиная с процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, и заканчивая высшим руководством.

Цель кайдзен в деятельности организации - производство без потерь.

Применительно к бюджетированию (планированию) кайдзен подразумевает постоянное снижение затрат и достижение лучших финансовых показателей, чем были заложены в бюджет в начале периода. Данная концепция дает очень важное понимание планирования как инструмента управления деятельностью организации, если в классическом понимании - это постановка целей и описание ресурсов, за счет которых они могут быть достигнуты, то кайдзен рассматривает бюджетирование как процесс, позволяющий совершенствовать компанию, а не выполнять отдельные задачи.

Одним из столпов концепции кайдзен является 5S методология, её смысл заключается в достижении цели оптимизации деятельности путем управления рабочим местом. Система содержит пять простых правил, которые позволяют улучшить совместную деятельность через простоту и бережливость.

В состав действий по методологии 5S входят:

1. Seiri: «сортировка» - четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних.

Для бюджетного управления это означает, что элементами модели являются только те структурные единицы, которые работают. Процессы только те, которые происходят в реальности, а не гипотетически. Поэтому система должна быть выстроена таким образом, чтобы в случае необходимости была возможность добавлять нужные элементы и отсекал ненужные.

Помимо категорий нужное и ненужное есть ещё неиспользуемое – это элементы, которые сознательно встраиваются в систему управления с точным пониманием, когда и для чего они будут нужны. Чтобы отличить ненужное от неиспользуемого, достаточно задать вопрос: «Когда и при каких условиях это будет использоваться?». И если четкого ответа нет, то элемент исключается из системы.

2. Seiton: «соблюдение порядка» - организация хранения необходимых вещей, позволяющая быстро и просто их найти и использовать.

Отсеив ненужные элементы системы, необходимо привести в идеальный порядок все оставшиеся и используемые элементы. Это требуется для того, чтобы пользователь системы управления имел возможность оперативно получить доступ к управлению процессом. Порядок необходим во всем, даже в мелочах, например, если в работе применяется Microsoft Excel, то названия файлов и место их хранения должно быть упорядочено.

Соблюдать порядок помогает однотипность. Чем более схожи процедуры, процессы и механизмы контроля, тем быстрее пользователь сможет их понять и разобраться с применением. Поэтому все элементы должны быть простыми, унифицированными и интуитивно понятными.

За простотой и удобством непременно должна стоять безопасность. Например, все файлы должны храниться на сервере, а не на рабочей машине, но каждый имеет доступ только к своей информации. Система должна быть устроена так, чтобы позволять вносить данные там, где это предусмотрено, и, вместе с тем, не дать возможность изменить зафиксированные данные.

Кроме того, существует правило: «взять–использовать–положить на место». Так, чтобы проследить ход выполнения бюджета, пользователь может получить необходимый для этого отчет быстро и в любое время, при этом содержащаяся в отчете информация проста, понятна и не содержит ничего лишнего, а все изменения, если в них возникла необходимость, вносятся четко, однозначно и сразу отражаются в системе.

Чтобы обеспечить оперативность функционирования компании, следует помнить, что самый короткий путь – это прямая, поэтому любое действие, которое совершается регулярно, должно быть автоматизировано или прописано в системе, в противном случае каждый шаг требует согласований и утверждений, а это уже потеря времени.

3. Seiso: «содержание в чистоте» - содержание рабочего места в чистоте и опрятности.

В процессе бюджетирования содержать в чистоте — значит освободить элементы системы от информационного мусора. В ходе создания модели бюджета появляются различные вспомогательные структуры: таблички, расчеты, варианты форм, всевозможные версии бюджетов и т.д. По окончании работы необходимо пройти по всей цепочке, выявить «замусоренные» места и убрать лишнее.

Если в систему вносятся изменения, даже самые незначительные, то после их проведения следует вычистить весь процесс управления.

4. Seiketsu: «стандартизация» - поддержание порядка.

Это наиболее сложный этап, который подразумевает поддержание состояния после выполнения первых трех шагов. В системе должен быть заложен механизм управления поддержанием порядка. При этом есть два варианта: кто-то регулярно проверяет и отсеивает лишнее, либо каждый убирает за собой.

5. Sitsuke: «совершенствование» - воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

Совершенствование - обязательное условие. Важно помнить, что не бывает окончательных систем. Меняется внешняя среда, меняются люди, а значит, всегда может появиться что-то новое. Поэтому система должна создаваться так, чтобы в нее легко могли быть встроены новые элементы, а новые связи не требовали изменения логики всей системы.

Каждый из пяти этих принципов требует вдумчивой проработки, тогда предложенная система приведет к гармонизации процесса управления, сделает систему бюджетирования гибкой и изменяемой, и обеспечит более эффективную работу компании в целом.

### **Список литературы:**

1. Budgeting Technology [Электронный ресурс]: А. Филимонихин «Бюджетирование в стиле кайдзен». URL: [http://budgetech.ru/budgeting\\_kaidzen.html](http://budgetech.ru/budgeting_kaidzen.html) // (дата обращения 17.03.2016)