

Наконец, существенным фактором риска при обращении к услугам аутсорсера является ослабление контроля качества выполнения переданных ему финансовых функций. Организация, содержание и средства такого контроля зависят от значимости и количества переданных процессов, потенциала сопутствующих им рисков. Самым результативным может стать мониторинг управленческим персоналом заказчика динамики показателей ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости и рентабельности деятельности. Ее положительный вектор будет свидетельствовать об улучшении финансовой ситуации, снижении уровня финансового риска организации в целом.

*С. И. Скриба, канд. экон. наук, доцент  
БГЭУ (Минск)*

## **ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССНО ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В условиях нестабильности экономической конъюнктуры выбор стратегии, ориентированной на долгосрочное присутствие организации на рынке, актуализирует использование эффективных инструментов управления. К числу таковых относится бюджетирование, системно объединяющее в текущей управленческой практике функции планирования, организации, контроля движения ресурсов, их оптимального распределения и оперативной оценки выполнения экономических показателей деятельности. Однако в традиционном виде этот инструмент уже перестал удовлетворять требованиям менеджеров, поскольку становится все более затратным, не увязывает бюджетный процесс со стратегией развития организации, тем самым не способствует повышению стоимости бизнеса.

Очевидные преимущества в свете изложенного имеет внедрение в торговых организациях системы бюджетирования, основанной на процессно ориентированном подходе, методические средства которого позволяют реализовать комплекс бюджетных процедур в разрезе бизнес-процессов, участвующих в создании новой стоимости. В рамках такой системы у руководства организации появляется возможность проследить стоимость широкого спектра основных (торговых), управленческих и вспомогательных бизнес-процессов, их эффективность и качество, вклад в достижение конечных результатов деятельности, что в итоге помогает повысить мотивацию и ответственность менеджеров и исполнителей, развивает управленческие компетенции. Кроме того, значительно возросший уровень согласованности действий и оптимизация связей внутри процессов способ-

твуют своевременной и адекватной реакции на изменения условий торговой деятельности.

Главная задача реализации процессно ориентированной модели составления бюджетов — обосновать совокупность бизнес-процессов, необходимых организации для достижения поставленных целей, определить их последовательность и взаимосвязь, осуществить привязки процессов к структурным подразделениям. При этом в ходе построения бюджетов по процессам и их бюджетной структуры важно не только сформулировать и выразить через количественные показатели цели процессов, но и интегрировать их в систему стратегических целей, достигая совместимости. Соответственно организация должна постоянно видеть собственные стратегические ориентиры, а значит, идентифицировать целевые рынки, потенциальных партнеров по бизнесу и конкурентов, прогнозировать динамику состояния среды и альтернативные варианты своего позиционирования в ней.

Повышению эффективности процессно-ориентированного подхода к составлению бюджетов будет способствовать внедрение в бюджетный процесс модели стратегических карт Л. Мейселя, пирамиды деятельности компании К. Мак-Нара, Р. Линча и К. Кросса, модели EP2M оценки эффективности деятельности и роста, сбалансированной системы показателей BSC и других инструментов стратегического анализа и планирования. С их помощью может быть обеспечена не только связь бюджетов со стратегией приращения стоимости бизнеса, но и возможность постоянного мониторинга процесса ее достижения при рациональном распределении необходимых для этого ресурсов.

Сложность практического освоения в торговле рассмотренного подхода обусловлена отсутствием единого методологического видения бизнес-процессов торговых организаций и содержания экономического механизма управления ими. Между тем поступательная модернизация системы бюджетирования, построенная на совмещении традиционного (ресурсно ориентированного) и процессно ориентированного подходов, поможет руководству организаций торговли выйти на качественно новый уровень принятия решений, где будут учтены стратегические задачи управления, устранены структурные и процедурные ошибки менеджмента, обеспечены взаимосвязи стратегии и тактики деятельности.

*Ж. Л. Цауркубуле, д-р инж. наук, ассоц. профессор  
БМА (Рига, Латвия)*

## **РАЗВИТИЕ СФЕРЫ ТУРИЗМА В ЛАТВИИ**

Туристическая отрасль считается одной из самых перспективных и быстро развивающихся в Латвии. При этом туризм является одной