

# Бюджетирование как инструмент управления

## Введение в бюджетирование

Казалось бы, тема бюджетирования уже не нова для российских компаний. Тем не менее, на многих российских предприятиях, к сожалению, бюджетирования нет. Точнее говоря, оно не работает или работает не в полную силу. Присутствуют отдельные элементы бюджетирования, но интегрированной системой бюджетирования мало кто из компаний может похвастаться. Некоторые компании по факту просто "играют" в бюджетирование в том смысле, что бюджетирование в действительности не является никаким инструментом управления, тем более оперативного. Т.е. у компании существует своя текущая жизнь, которая проходит практически по тем же законам, что и раньше (до внедрения бюджетирования), а "немного в стороне" находится система бюджетирования. Иногда это бывает даже сложно сразу понять, т.е. кажется, что в компании действительно внедрено бюджетное управление, но когда начинаешь разбираться, то выясняется, что на самом деле все эти таблички и отчеты реально не используются на практике. Например, может выясниться, что многие сотрудники подразделений даже не знают о существовании бюджетов, которые они должны выполнять, или знают, но их не видели или не принимали никакого участия в их составлении и не занимаются проведением план-фактного анализа исполнения этих бюджетов и т.д.

Нужно отметить и тот факт, что несмотря на достаточно большую популярность бюджетирования, до сих пор не на всех предприятиях еще знают, что это такое. В некоторых компаниях такое слово даже если и слышали, то всего пару раз. Как сказал генеральный директор одной региональной компании (из небольшого города): "Бюджетирование - это для нас как синхрофазотрон, вроде слышали, но что это такое и зачем это нужно – пока не знаем".

Бюджетирование помогает компании более эффективно принимать решения, выполнять эти решения и контролировать их выполнение. Т.е. система бюджетирования позволяет заранее оценивать будущие результаты решений, которые нужно принимать сегодня. Всем известно, что на практике бывают такие ситуации, когда принять эффективное решение бывает очень сложно, но даже если это и удастся сделать, то нужно еще реализовать это решение. Для этого, разрабатывая систему бюджетирования, необходимо связать ее с системой мотивации. Практика показала, что люди работают эффективнее, когда им выгодно выполнить поставленную перед ними задачу, чем в случае, когда их просто заставляют это сделать. Поэтому при постановке бюджетирования необходимо выстроить систему ключевых показателей компании и определить набор ключевых показателей для подразделений компании. Построив такую систему, можно будет планировать прибыль компании и четко понимать, что каждому подразделению нужно сделать, чтобы достичь уровня запланированной прибыли. Затем в зависимости от достижения плановых показателей мотивировать сотрудников подразделений. Т.е. должна быть сделана такая система, когда достижение плановых показателей было бы выгодно и подразделениям и компании в целом.

Здесь нужно сразу сказать, что идеальной системы бюджетирования никому пока разработать не удалось, поэтому совсем исключить все шероховатости вряд ли получится, но основные проблемы решить можно. Идеальную систему можно построить только на бумаге (хотя и это не всегда удается сделать). При практическом внедрении рассчитывать на 100% эффект не приходится. В первую очередь лучше вводить такую систему мотивации для тех подразделений, где это легче сделать (линейные подразделения, непосредственно участвующие в основном бизнес-процессе компании). Но легче не значит легко, поэтому на решение данной задачи на практике уходит несколько месяцев. Со временем в систему мотивации, взаимосвязанную с бюджетированием, должны включаться практически все подразделения компании.

Система мотивации важный элемент, но не следует забывать и про систему контроля. Бюджетирование – это не только планирование, это и учет, и анализ, и контроль выполнения решений и финансово-экономических результатов компании и подразделений. Имея систему контроля, компания в целом и подразделения смогут оценивать эффективность своих решений и накапливать успешный опыт, да и неуспешный тоже, делая соответствующие выводы на будущее (см. Рис.1). Количество ошибок со временем будет уменьшаться. Таким образом, все задачи со временем условно можно будет разделить на стандартные и на нестандартные. По стандартным задачам будут разработаны эффективные алгоритмы решений, а для нестандартных задач нужно будет такие алгоритмы разрабатывать. После решения новой нестандартной задачи ее можно будет перевести в разряд стандартной, и в следующий раз не нужно будет тратить много времени для того, чтобы получить эффективное решение этой задачи, а можно будет взять решение из

базы данных. Понятно, что на практике все стандартизировать нельзя, но для этого и нужны руководители, чтобы принимать эффективные решения в нестандартных ситуациях, а специалисты должны уметь подготовить необходимую информацию для того, чтобы руководители смогли быстрее принять эффективное решение. Главное - научиться накапливать успешный опыт, чтобы в следующий раз заново не изобретать велосипед. Т.е. время руководителей и специалистов будет больше тратиться на новые нестандартные решения, а рутинная работа должна выполняться на автомате (по крайней мере к этому нужно стремиться).



Рис.1. Накопление успешного опыта в системе бюджетирования

Если рассуждать прагматично, то любая система управления предназначена для того, чтобы помочь компании эффективнее управлять, чтобы больше зарабатывать на уже имеющемся бизнесе, развивать этот бизнес и создавать новые эффективные бизнесы. Если система управления этого делать не позволяет или какие-то ее элементы являются в этом смысле лишними, то от них нужно избавляться и выстраивать более эффективную систему. Т.е. выстраивание какой-то идеальной системы управления не должно быть самоцелью. Система управления должна помогать получать от бизнеса максимум возможного. К сожалению, проследить точную взаимосвязь между наличием в компании полной системы бюджетирования и улучшением финансово-экономического состояния сложно. Есть различные оценки эффекта от внедрения системы бюджетирования, но все они в большинстве своем основываются на экспертных (субъективных) оценках. В некоторых компаниях внедрение системы бюджетирования позволило увеличить прибыль в разы, в некоторых – на несколько процентов. Точнее говоря, совпало 2 события: увеличение прибыли и работающая система бюджетирования. На практике сложно оценить эффект от внедрения управленческих систем. Поэтому многие компании от таких оценок отказались и в таких вопросах больше опираются на здравый смысл. К тому же практически все успешные российские компании (не говоря уже о зарубежных) используют технологию бюджетирования в своей деятельности.

Элементы бюджетирования были на российских предприятиях и раньше. Все помнят систему "Техпромфинплан" или "Техстройфинплан" для строительных компаний. Элементы данной системы можно использовать и сейчас, т.е. прошлый опыт просто так вычеркивать глупо. Но его нужно адаптировать к нынешним реалиям. Бюджетирование как инструмент управления еще хорошо тем, что охватывает практически все области деятельности компании. Поэтому когда компания активно использует технологию бюджетирования, хочет она того или нет, все равно вынуждена будет следить и оценивать, насколько эффективна она в целом и во всех своих функциональных областях деятельности (маркетинг, сбыт, производство, снабжение, транспортировка и т.д.), а также, насколько эффективно работают подразделения компании.

## Кратко о концепции бюджетирования

Выстраивая систему бюджетирования, компании используют определенную концепцию, которая закладывает основы будущей системы. Часто бывает так, что, к сожалению, эта концепция остается только в головах людей и никак не фиксируется на бумаге, хотя это бы значительно упростило постановку задачи на внедрение бюджетирования. Ведь может быть и так, что по ходу дела люди могут сменяться. Тем не менее, какая-то концепция бюджетирования используется. Использование той или иной концепции бюджетирования существенным образом влияет на то, какой в итоге инструмент управления получит компания, поэтому концепция бюджетирования, которую будет использовать компания, является очень важным моментом.

Одна из концепций бюджетирования, которую очень часто выбирают компании, использует гипотезу о том, что можно эффективно управлять финансово-экономическим состоянием компании, не имея четкого и детального представления о процессах, которые происходят на местах. При выборе концепции очень важным аспектом являются, так сказать, границы бюджетирования, которые определит для себя компания. Так вот, согласно упрощенной концепции, о которой идет речь, бюджетирование - это только финансово-экономическая надстройка над бизнес-процессами, выполняемыми в компании. Как показала практика, такой подход вначале может дать иллюзию внедрения и использования бюджетирования и даже может дать какой-то небольшой, но ощутимый результат, и это останавливает компанию. Компания делает вывод, что усложнять систему не стоит, т.к. результат-то уже получен. Хотя на самом деле можно было бы добиться гораздо больших результатов, но часто выбирают только синицу в руках. А потом получится так: компания будет продолжать работать по-своему (с небольшими поправками), а бюджетирование будет работать по-своему и связи между ними не будет.

Нельзя рассматривать финансово-экономическое управление в отрыве от оперативного управления деятельностью компании и подразделений. Внедрить полноценное бюджетирование, используя такой подход, невозможно. Бюджетирование не будет инструментом управления. Скорее всего, используя такую концепцию, можно будет получить систему учета, но не систему управления, да и то это будет только поверхностная система учета, которая не позволит объяснить причины получаемых фактических цифр, а значит, сложно будет принимать решение об управленческих воздействиях по исправлению ситуации. Даже если компания внедрит и более детальный учет, тем не менее эффективно управление только этим не может ограничиваться. Несомненно, иметь детальную фактическую информацию о финансово-экономическом состоянии это большой плюс. Но эффективно управлять финансово-экономическим состоянием компании, используя предложенный инструмент, будет очень сложно.

Поставив учет, компания получит возможность контролировать свой бизнес по факту (т.е. когда событие уже свершилось), но этот контроль будет неполным, т.к. не будет реализован контроль по плану (при этом еще есть возможность повлиять на будущую ситуацию). Точнее говоря, если он и будет реализован, то будет неполным и запаздывающим. Т.е. ошибки, которые можно было бы выявить еще на этапе планирования, будут (но полной гарантии нет) выявлены только на этапе учета. Таким образом, можно сделать следующий вывод: поставить учет можно, при этом не глубоко погружаясь в бизнес-процессы компании, но для того чтобы поставить планирование и управление, поверхностного подхода будет не достаточно.

Нельзя эффективно управлять финансово-экономическими показателями бизнес-процессов, не имея четкого представления о том, как они выполняются. Если финансово-экономические планы будут составляться в отрыве от планирования деятельности компании, то в лучшем случае можно получить прогнозы, но не планы, а чаще всего будут появляться отписки, составляемые подразделениями за "5 минут". Основное отличие прогнозов от планов заключается в том, что при прогнозировании не предполагается осуществления каких-то воздействий на систему с целью изменения показателей, характеризующих ее эффективность. К тому же ответственности за прогнозы, как правило, никакой нет. Что касается планов, то планы без ответственности быть не должны. Если компания занимается планированием, но при этом никакой ответственности за выполнение планов нет, значит, компания на самом деле занимается прогнозированием, а прогнозы не становятся планами, и, естественно, в такой ситуации речь не может идти о каком-то повышении прозрачности и управляемости компании.

**Планировать - значит управлять**

На российских предприятиях, мягко говоря, не любят выполнять любые регламенты, т.е. работать по прописанным процедурам и соблюдать все правила, которые в них прописаны. Часто бывает так, что этих регламентов просто нет. Что касается планирования, то ситуация очень похожа на ситуацию с регламентами. Чаще всего планирования либо нет, либо оно охватывает далеко не всю компанию, либо оно просто формально, т.е. не имеет к практической работе компании никакого отношения. Большинство сегодняшних предприятий вышло из планового прошлого, но по факту получается так, что планирование в компаниях поставлено крайне не эффективно, а в большинстве случаев его просто нет.

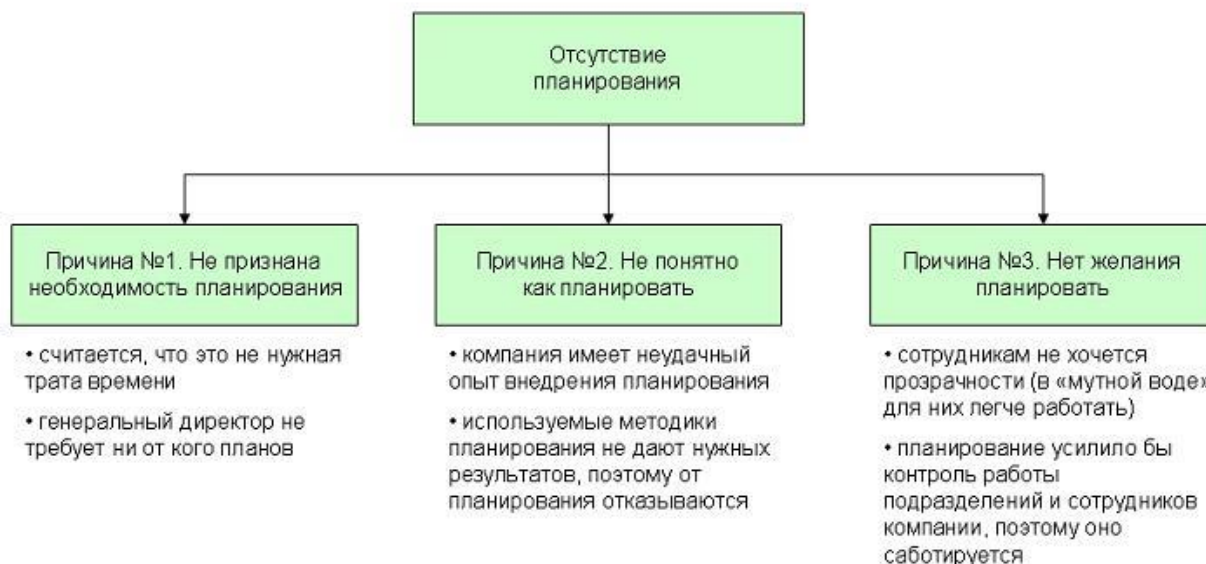
Нужно подчеркнуть, что здесь идет речь не просто о какой-то формальной процедуре, сводящейся к заполнению множества разных табличек, а о планировании как об элементе процесса управления, т.е. о планировании как о принятии решений.

Чаще всего планированием не занимаются по 3 основным причинам (см. Рис.1):

- 1) не понимают, зачем это вообще нужно делать;
- 2) понимают, зачем это нужно, но просто не знают, как это сделать;
- 3) понимают, зачем это нужно и знают, как это сделать, но не хотят этого делать.

Эти три причины, как правило, взаимосвязаны. Причем следует обратить внимание, что на самом деле чаще всего первопричиной является именно третья причина. Ведь когда есть четкий и обоснованный план работы, то становится легко его контролировать. Более того, становится понятно, кто и что собирается делать в плановом периоде, а главное - для чего и какой результат ожидается на выходе. А когда есть такой план, то становится легко и контролировать. Скажем прямо, далеко не всем сотрудникам компании нравится, когда есть такая четкая и прозрачная система, поэтому они и начинают придумывать всяческие объяснения, которые сводятся к первым двум причинам отсутствия планирования, указанным выше. Здесь следует отметить, что бывает такое, что и сам генеральный директор компании не занимается планированием и не требует этого от менеджеров. В таком случае, конечно же, говорить о том, что планирование можно внедрить в данной компании не приходится. Генеральный директор должен принимать активное участие в планировании и, особенно, во внедрении данной процедуры (см. Книгу 6 "Роль генерального директора в бюджетировании").

**Рис.1. Три причины отсутствия планирования в компаниях**



Отсутствие планирования порождает хаос на предприятии. Например, в одной компании из-за отсутствия планирования постоянно были сбои в снабжении, производстве, сбыте, финансировании и т.д., что непременно сказывалось и на финансовых результатах. Кабинет генерального директора был как проходной двор, т.к. постоянно возникали сбои в работе и в таком случае сразу же бежали к генеральному директору. Количество таких "ходов" доходило до трех

десятков в день. Компания в итоге поняла, что дальше так продолжаться не должно, и менеджеры компании осознали, что если они сейчас не начнут внедрять планирование в компании, то хаос будет только увеличиваться, а финансовые результаты продолжать снижаться.

Еще один важный момент заключается в том, что планирование должно быть сквозным, т.е. от планов работы подразделений до бюджетов (см. Книгу 3 "Финансовая модель бюджетирования"). Если такой связи не будет, то планирование не будет приносить должного эффекта в полной мере. Невозможно составить финансовые бюджеты, не имея планов работы подразделений. Точнее говоря, сделать то это можно, но в таком случае система бюджетирования будет оторвана от реальной работы, и бюджеты станут просто формальными табличками, которые даже могут периодически заполняться, но никакого отношения к работе компании иметь не будут и, естественно, скорее всего такие бюджеты не будут исполняться и нельзя будет понять причину их невыполнения.

Здесь необходимо отметить, что планирование – это одна из основных функций менеджеров, но на практике часто приходится сталкиваться с другим мнением. Например, топ-менеджер одной компании, после того как был представлен проект системы бюджетирования и можно было оценить, как увеличивается нагрузка на менеджеров, сказал, что если они будут только планировать, то когда же они работать будут?

При внедрении планирования есть еще одна особенность, которая проявляется в том, что менеджеры гораздо охотнее планируют затратную часть бюджетов, чем доходную. Например, когда в одной компании, которая пока пыталась планировать бюджеты только на месяц, предложили переходить на годовое бюджетирование, то один из менеджеров компании тут же начал говорить, что затраты на такой срок спланировать можно, а вот доходы нельзя. На первый взгляд такое заявление может показаться вполне логичным. Но на самом деле получается интересная ситуация. Менеджеры знают, сколько им нужно потратить за год, но при этом не знают (или не хотят брать на себя обязательства), сколько они заработают. Но ведь именно затратная часть бюджетов должна вытекать из доходной, а не наоборот. Есть, конечно, и другая известная фраза, которая гласит о том, что для того чтобы много зарабатывать, нужно много тратить. Но при этом нужно понимать, что затраты должны обеспечиваться доходами. Такое отношение объясняется еще конечно тем, что спланировать продажи сложнее чем затраты, но тем не менее компании должны учиться планировать продажи, к тому же существенная часть затрат напрямую зависит от доходов.

## **Бюджетирование не поможет???**

Конечно же, следует сразу выделить ситуацию, когда компания уже находится в кризисной ситуации и особенно если кризис обусловлен тем, что компания производит продукцию/услуги, которые не востребованы на рынке. Грубо говоря, компания производит то, что никому или почти никому не нужно. Такое могло произойти по разным причинам. Либо компания работала на стагнирующем рынке и настал момент, когда рынок стал совсем "схлопываться" и такая же ситуация складывается и у конкурентов.

Если это действительно так, то в данной ситуации в первую очередь нужно думать о стратегии диверсификации, т.е. создании нового бизнес-направления и закрытия старого. Подобная ситуация могла произойти и потому, что рынок стал очень конкурентным и продукция/услуги, производимые компанией, перестали быть конкурентоспособными, что привело к значительному падению продаж. Вторая ситуация, конечно, более исправима чем первая, но тем не менее в обоих случаях бюджетирование не является приоритетным инструментом управления для компании, работающей в таких условиях.

В данных случаях на первое место выходят стратегия и маркетинг. Но это не значит, что в таких условиях про бюджетирование нужно напрочь забыть. Естественно, что наличие системы бюджетирования в данной ситуации помогло бы более точно спозиционировать компанию, отразив будущую ситуацию в форматах бюджетов, позволило бы более жестко контролировать затраты, но оно не стоит на первом месте по приоритетности. Ведь если не будет продаж, то и компании тоже не будет.

Но миф о том, что бюджетирование не помогает, как раз относится не к описанным выше ситуациям. Т.е. компания может выпускать вполне конкурентоспособную продукцию, иметь

рыночную перспективу, но тем не менее компания может часто испытывать нехватку финансовых ресурсов. Вот как раз в такой ситуации бюджетирование будет как нельзя кстати, и оно при грамотном подходе действительно может очень серьезно помочь компании.

Но бывает так, что этот миф мешает использованию бюджетирования в управлении компанией. Как правило, такие мифы рождаются где-то на среднем уровне управленческой иерархии компании. Это в основном связано с тем, что постановка бюджетирования всегда, как правило, связана с наведением или усилением порядка в компании. Естественно, что это может понравиться не всем сотрудникам, поэтому в компании начинают появляться слухи о том, что руководство компании затеяло что-то непонятное и не нужное вместо того, чтобы тратить время и деньги на другие более важные направления.

Дело в том, что постановка бюджетирования - это, по сути, реструктуризация системы управления компании (см. Книгу 8 "Технология постановки бюджетирования в компании"). А к любой реструктуризации практически всегда большинство сотрудников компании относится скорее отрицательно, чем положительно. Некоторые сотрудники компании имеют отрицательное отношение к бюджетированию просто потому, что не любят любых изменений, а некоторые совершенно четко представляют себе, чем может для них закончиться постановка бюджетирования, поэтому начинают вести пропаганду и саботировать работу как снизу, так и сверху.

Т.е. они и генеральному директору начинают объяснять, что это бюджетирования в нашей компании не сработает, и своим подчиненным начинают рассказывать, что все это не реализуемо, и им от этого будет только хуже. Кстати, к таким ярким противникам нужно будет более тщательно приглядеться. В том смысле, что если они против порядка, к которому обязательно приведет бюджетирование, то, возможно, есть весьма прагматичные причины, из-за которых им не нужна прозрачность и управляемость.

Порядок, о котором здесь идет речь, будет заключаться, например, в том, что каждое подразделение должно будет составлять четкий план работы, причем завязанный на финансово-экономические показатели и бюджеты (см. Книгу 3 "Финансовая модель бюджетирования") и, естественно, будет отвечать за их выполнение. Подразделения должны будут также четко выполнять регламент бюджетирования, а, как известно, в большинстве российских компаний мало кто любит исполнять любые регламенты.

Такое же отношение будет и к регламенту бюджетирования (см. Книгу 2 "Регламент системы бюджетирования"). При постановке бюджетирования деятельность всех подразделений становится более прозрачной и для генерального директора, и для финансовой службы, которая выступает, в том числе, и в роли главного финансово-экономического контролера (см. Книгу 5 "Роль финансовой дирекции в бюджетировании"). Естественно, прозрачность не всем нравится, поэтому в компании и зарождается миф о том, что бюджетирование нашей компании не поможет.

При попытке внедрения бюджетирования бывают такие ситуации, когда практически все, за исключением немногочисленной группы сотрудников, становятся против этого. Получается примерно следующая ситуация. То, что линейным подразделениям не нужна прозрачность и контроль, еще как-то понять можно. Но получается, что и в финансовой дирекции бюджетирование может оказаться не нужной, а даже вредной привычкой. Сотрудники финансовой дирекции понимают, что при внедрении бюджетирования нагрузка на них резко возрастет, ответственность увеличится, а заработная плата останется такой же, поэтому их может устраивать то положение вещей, которое сложилось на данный момент времени.

Когда возникнет какая-то проблемная ситуация, в результате которой ухудшится финансово-экономическое состояние компании, то линейные подразделения будут все сваливать на финансовую дирекцию, а финансовая дирекция на подразделения. При этом могут разгораться жаркие споры, но те и другие будут уверены в том, что все, как обычно, закончиться ничем, т.к. в такой ситуации генеральный директор не сможет определить, кто прав, а кто виноват.

Генеральному директору в такой ситуации останется либо назначить дежурного виновного, либо опять все списать на какой-нибудь форс-мажор или принципиальную невозможность выстроить полностью управляемый бизнес в условиях быстро изменяющейся внешней среды. Если же будет четкая система бюджетирования, то большинство (100% решения на практике, конечно же, достичь не возможно) ситуаций будет однозначно расцениваться, и можно будет определить, кто неэффективно выполнил свою функцию в результате чего компания понесла потери, что привело к

ухудшению финансово-экономического состояния.

Т.е. может получиться так, что на предприятии практически все будут заинтересованы в отсутствии системы бюджетирования. С одной стороны, отсутствие системы бюджетирования будет являться одной из причин конфликтов между линейными подразделениями и финансовой дирекцией, но с другой стороны и те, и другие боятся, что после внедрения бюджетирования им будет еще хуже. А так и те, и другие могут позволить себе работать не эффективно и играть в стрелочников при всех "разборках".

В одной компании, например, такая "сплоченность" сотрудников компании привела к тому, что идея внедрения бюджетирования была успешно похоронена на несколько месяцев. Когда в компании возникла идея о внедрении бюджетирования, точнее говоря, совершенствовании той системы, что уже вроде как действовала, то буквально все выступали с пламенными речами о несомненной важности этой работы и ее целесообразности. Нужно отметить, что немалую роль здесь сыграла настойчивость консультантов, которых пригласила компания для обследования системы управления.

Когда пришло время выполнять работу по постановке бюджетирования, то вдруг к генеральному директору косяками потянулись "ходоки" со всех подразделений компании. Это были сотрудники и линейных подразделений, и финансовой дирекции. Все они вдруг стали доказывать, что бюджетирование у них оказывается и так уже есть. Просто они тут хорошо подумали и осознали это, а раньше просто не замечали. Они показывали генеральному директору таблички, на которых было написано "бюджеты" и говорили, что все уже и так есть. Ситуация напоминала известную шутку о заборе, на котором было кое-что написано, но этого "кое-что" к огорчению бабки там не оказалось. И генеральный директор после этого призадумался, а действительно ли нужно им это бюджетирование вообще, а может оно и так уже есть. Зачем сейчас время тратить не понятно на что.

Еще раз нужно обратить внимание на то, что в подобных ситуациях очень многое зависит от генерального директора компании. Если генеральный директор не проявит волю, то сделать практически ничего нельзя будет (см. Книгу 6 "Роль генерального директора в бюджетировании").

## Почему троится в глазах

В последнее время бюджетирование становится очень популярным направлением менеджмента. Компании, которые используют или пытаются активно использовать бюджетное управление, не всегда оперируют просто термином "бюджет", а используют большой набор терминов. Понятно, что на самом деле в компании может быть большой набор бюджетов.

Каждый бюджет преследует определенную практическую цель, иначе он не был бы нужен. Полная классификация используемых на практике бюджетов будет подробно рассмотрена в других статьях. Сейчас же основное внимание читателя будет обращено на три сводных бюджета, которые называются финансовыми, поскольку вся информация, содержащаяся в этих бюджетах, представлена в стоимостных показателях.

В этих бюджетах, конечно же, могут быть и относительные показатели (рентабельность продаж, рентабельность активов и т.д.), но эти относительные показатели получаются путем деления одного стоимостного показателя на другой. Помимо стоимостных показателей в бюджетах также могут быть и натуральные показатели, но в финансовых бюджетах их, как правило, не бывает.

Есть три стандартных финансовых бюджета, которые содержат сводную информацию о финансово-экономическом состоянии компании: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет по балансовому листу (ББЛ).

Сразу нужно сказать, что эти термины не являются какими-то общепризнанными. Например, БДР некоторые компании называют бюджетом прибылей и убытков, бюджет прибыли и т.д. БДДС могут называть кассовым бюджетом, бюджетом Cash Flow и т.д. ББЛ могут называть прогнозным балансом, бюджетом активов и пассивов и т.д. На самом деле, конечно же, не важно как называть эти три финансовых бюджета.

Главное, чтобы в компании четко понимали, что подразумевается под каждым из них и для чего он

нужен. В статьях, размещенных на этом портале, будут использоваться именно такие термины для обозначения финансовых бюджетов: БДР, БДДС и ББЛ.

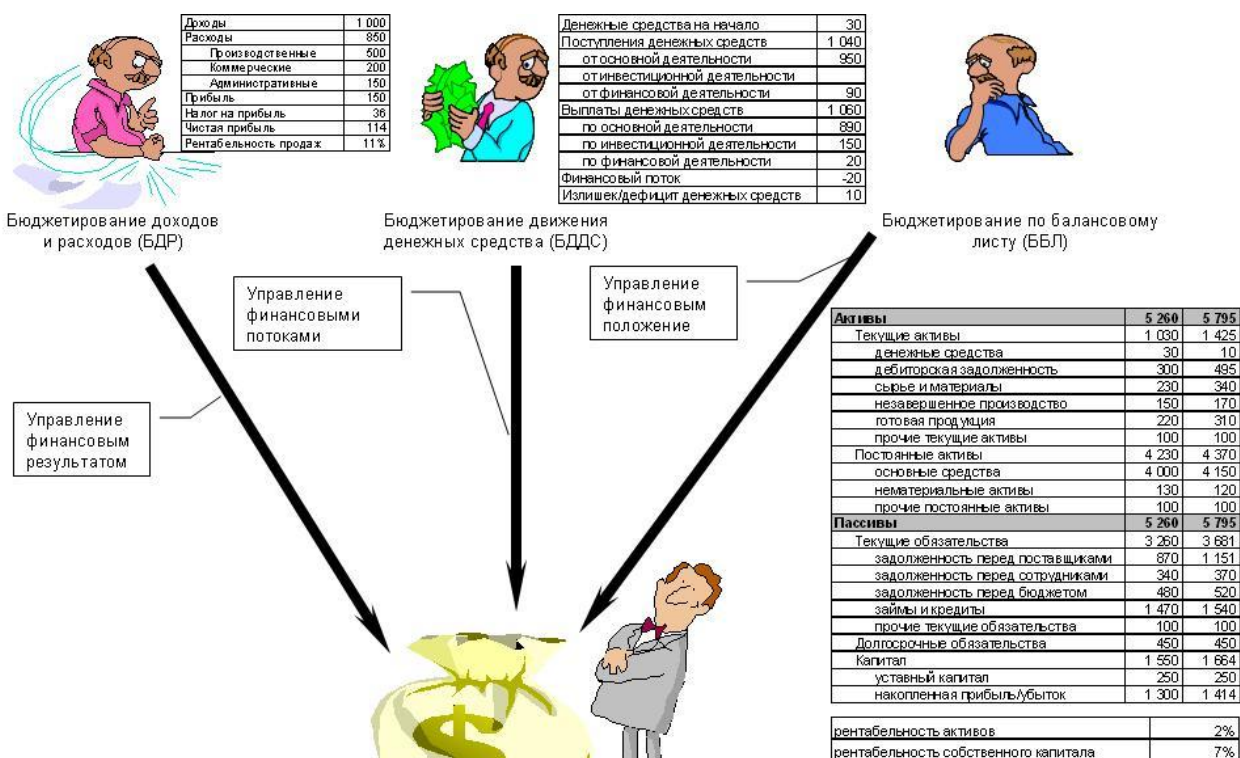
Помимо финансовых бюджетов может быть, конечно же, очень большое число так называемых операционных бюджетов, которых может быть несколько десятков (в зависимости от выделенных объектов бюджетирования). Сейчас же пока речь пойдет о финансовых бюджетах, которые являются сводными бюджетами, каждый из которых показывает итоговую картинку по трем основным финансово-экономическим срезам: финансовый результат (БДР), финансовые потоки (БДДС) и финансовое положение (ББЛ).

У многих компаний, которые начинают заниматься постановкой бюджетирования, часто возникает один вопрос, касающийся финансовых бюджетов. Почему же когда речь заходит о бюджетировании, говорят о каких-то БДР, БДДС и ББЛ? Да все очень просто. Если мы говорим о бизнесе, то вполне естественно, что собственника интересует, какой финансовый результат (прибыль) приносит бизнес, какие финансовые потоки через него проходят и какие активы задействованы в данном бизнесе, насколько они эффективно используются и финансируются.

Соответственно, на вопрос о том, какую прибыль/рентабельность зарабатывает компания, отвечает бюджет доходов и расходов (БДР), на вопрос, какие финансовые потоки проходят через компанию, отвечает бюджет движения денежных средств (БДДС), а на вопрос, какими активами управляет компания, как они профинансированы и насколько эффективно используются, отвечает бюджет по балансовому листу. Поэтому нет ничего странного в том, что для эффективного управления бизнесом необходимо использовать все 3 инструмента финансового бюджетирования, причем это нужно делать одновременно, а не по очереди.

Т.е. все эти три финансовых бюджета нужно анализировать вместе, чтобы можно было понять какое же сейчас у компании финансово-экономическое состояние и какова его динамика. Имея информацию о всех трех финансовых срезах, директор может полностью контролировать и управлять финансово-экономическим состоянием своей компании (см. Рис.1).

Рис. 1. Тройной взгляд директора на финансово-экономическое состояние компании





Иногда бывает так, что компании, желая всю важную информацию о финансово-экономическом состоянии компании видеть на одной странице какого-то общего отчета, составляют некий бюджет, который можно было бы назвать "финансовым крокодилком". Это такой отчет самого верхнего уровня, который содержит в себе информацию по всем финансовым срезам одновременно, т.е. там есть доходы и расходы, поступления и выбытия, активы и пассивы, финансовые коэффициенты и т.д.

Причем может получиться и так, что в итоге все это не помещается на одной странице и получается довольно-таки объемный документ и разобраться в нем становится практически очень сложно или даже не возможно. В одной компании, например, такой бюджет еле помещался на трех страницах, и естественно, как-то эффективно его использовать было практически не возможно.

Т.е. получается так, что желание упростить приводит на самом деле к усложнению. К тому же, стоит ли изобретать велосипед, если он уже изобретен. Кстати, форматы финансовых бюджетов (БДР, БДДС, ББЛ) стандартны. Если сравнить форматы финансовых бюджетов разных компаний, (при условии, что они составлены правильно), то они будут очень похожи. Возможно там одни и те же статьи будут называться по-разному, но по сути они будут очень похожими.

При разработке форматов финансовых бюджетов для конкретной компании стандартные форматы, конечно же, можно как-то изменять. Естественно, что это не запрещается, но тем не менее при разработке форматов финансовых бюджетов лучше взять за основу стандартные заготовки, которые в процессе эксплуатации системы бюджетирования легче адаптировать к конкретной компании.

---

## Регламент системы бюджетирования Зачем нужен регламент бюджетирования

Для того чтобы бюджетирование давало ожидаемый эффект, в этом процессе должны участвовать практически все подразделения компании (см. Книгу 1 "Бюджетирование как инструмент управления"). Для слаженной работы всех подразделений компании в процессе бюджетирования необходима **четкая регламентация этого процесса и контроль за исполнением регламентов**. То есть важным условием эффективной работы системы бюджетирования является не только наличие регламента бюджетного управления, но и четкое выполнение данного регламента.

По времени внедрение бюджетирования на предприятии может занимать год и более. Конечно же, сроки зависят и от размеров компании, но это не самый важный фактор, влияющий на скорость постановки бюджетирования. Одним из существенных факторов, который влияет на эти сроки, является именно разработка и внедрение регламента системы бюджетирования. Сама разработка регламента занимает много времени, поскольку необходимо учесть большое число факторов.

Источник: <https://bud-tech.ru/budgeting.html>