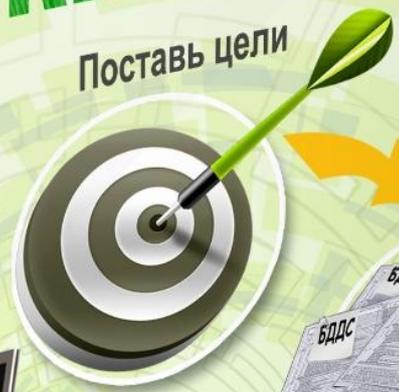


Дмитрий Чертов

Дмитрий Чертов

# 6 ШАГОВ В БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Поставь цели



Разработай бюджеты



Внедри бюджетирование



Задай алгоритмы планирования



Подбери программное обеспечение



Укажи источники фактических данных



**ЧТО ВНУТРИ:**

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА  
ДЛЯ ЧЕГО ВАМ ЭТА КНИГА  
НЕМНОГО ИСТОРИИ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ

КАК ВЫГЛЯДИТ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
6 ШАГОВ ПОСТАНОВКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

6 ШАГОВ В БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

е шЛОВ ПОСТАНОВКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ  
КАК ВЫГЛЯДИТ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
НЕМНОГО ИСТОРИИ  
ДЛЯ ЧЕГО ВАМ ЭТА КНИГА  
ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА  
ЧТО ВНУТРИ:

ДМИТРИЙ ЧЕРТОВ

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ПРОБЛЕМЫ С УПРАВЛЕНИЕМ ФИНАНСАМИ?.....                            | 3  |
| ОБО МНЕ .....   | 4  |
| ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА.....   | 6  |
| ДЛЯ ЧЕГО ВАМ ЭТА КНИГА .....                                      | 7  |
| НЕМНОГО ИСТОРИИ .....   | 9  |
| КАК ВЫГЛЯДИТ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....                  | 11 |
| ЧТО ЖЕ ТАКОЕ БЮДЖЕТ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ?.....         | 14 |
| ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ? .....              | 15 |
| КОГО ИЗ СОТРУДНИКОВ ПРИВЛЕКАТЬ К ПОСТАНОВКЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ? ..... | 17 |
| Шаг 1. ПОСТАВЬ ЦЕЛИ.....  | 18 |
| Шаг 2. РАЗРАБОТАЙ БЮДЖЕТЫ.....                                    | 20 |
| Шаг 3. ЗАДАЙ АЛГОРИТМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ .....                         | 22 |
| Шаг 4. УКАЖИ ИСТОЧНИКИ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ .....                   | 24 |
| Шаг 5. ПОДБЕРИ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....                       | 25 |
| Шаг 6. ВНЕДРИ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ .....                                | 26 |
| СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ - ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....                         | 28 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 29 |

## ПРОБЛЕМЫ С УПРАВЛЕНИЕМ ФИНАНСАМИ?

Не хватает денег? Задерживаете платежи поставщикам, задерживаете зарплату, стараетесь отложить платежи всем, кому можно? Не вылезаете из кредитов, потому что не можете их не брать? Подняли цену на свой товар до максимума, но денег все равно не хватает, они уходят, как вода сквозь пальцы? У вас ведется бухгалтерский учет, но вы не можете получить внятный ответ на вопрос, какие именно затраты и в каком объеме легли на проданную продукцию? Вы в растерянности и не понимаете, что делать для повышения прибыли и улучшения ситуации с деньгами? Даже если вы ответили «да» хотя бы один раз – вы не управляете финансами вашего предприятия. Я не знаю, почему так всё сложилось, но я точно знаю, что нет такой ситуации, которую нельзя было бы исправить. И я знаю, что вы уже делаете первые шаги, чтобы взять финансы под контроль, потому что вы читаете эту книгу. И вы не будете разочарованы! Прочитав эту книгу, Вы узнаете, как внедрить Бюджетирование – инструмент управления финансами. Используя Бюджетирование, вы будете знать, насколько эффективно используются ваши активы, что и почему приносит вам прибыль, когда и сколько у вас будет денег, когда и на какую сумму надо прокредитоваться, когда и как вы будете возвращать взятые кредиты. Вы будете знать это и ещё многое другое. Вы будете знать всё, что вам нужно, для контроля и управления финансами своего предприятия.

Если вы думаете, что я предлагаю очередную «волшебную таблетку», съев которую, у вас всё наладится само собой, то должен вас разочаровать. Бюджетирование – это инструмент, это как лопата – сама она копать не будет. Копать придется Вам! Копать много и постоянно! Это означает, что для начала вам придётся здорово потрудиться, чтобы построить свою систему бюджетирования. Затем придется потрудиться, чтобы, используя бюджетирование как инструмент, исправлять ситуацию к лучшему. А в дальнейшем, уже после того, как ситуация исправится, придется постоянно прилагать усилия, чтобы совершенствовать свою систему бюджетирования, приводя её в соответствие со своими растущими потребностями. Но, **поверьте, ни с чем несравнимое чувство контроля над своими финансами этого стоит. Вы хотите знать причины своего успеха, чтобы усилить его? Вы хотите знать причины своих неудач, чтобы устранить их? Тогда используйте бюджетирование!** Читайте дальше и вы узнаете, что нужно сделать, чтобы построить систему бюджетирования для своего предприятия.

## ОБО МНЕ

Я - финансовый консультант, помогаю навести порядок в управлении финансами и занимаюсь этим с 1996 года. У меня высшее экономическое образование, но, к сожалению, почти ничего из изученного в институте в работе мне не пригодилось. Математические методы, теория вероятности и прочие знания пылятся на полках моей памяти. Получать действительно необходимые знания приходилось в боевых условиях по ходу работы: бухгалтерский учет, финансовый анализ, программы для автоматизации управления финансами, управление проектами, правила проведения презентаций и т.д. Самообразование и совместная работа с профессионалами высокого уровня позволяли мне ранее и позволяют сейчас постоянно повышать свою квалификацию – как говорится, нет предела совершенству :)

Так получилось, что я чередовал работу консультанта в IT-консалтинге с работой финансиста в финансовых подразделениях крупных компаний – побывал, так сказать, по обе стороны «баррикад». После института я попал в консалтинг. Надо заметить, что закончил я институт в 1996 году - страна тогда менялась, условия жизни менялись, будущее было непонятным и каких-то конкретных карьерных планов у меня не было. Поэтому в консалтинг я именно «попал», т.е. оказался там случайно: дал в газету объявление о поиске работы и мне позвонили из компании, занимающейся IT-консалтингом. Сейчас это звучит, наверно, неправдоподобно – через газеты серьезную работу никто не ищет, но тогда это было в порядке вещей.

Работа в консалтинге дала мне возможность общения с профессионалами высокого уровня разных специальностей и разных отраслей, дала мне возможность постоянного и разностороннего профессионального роста. Участвуя в проектах по постановке бюджетирования, я много ездил и продолжаю ездить по различным предприятиям России. Я изучаю сходства и различия в управлении финансами на крупных и небольших предприятиях, на торговых и производственных предприятиях. Изучаю также сходство и различие в управлении финансами предприятия и управлении личным капиталом. Почти всегда проекты, связанные с управлением финансами, связаны с внедрением какой-нибудь программы или «букета» программ. Я вижу, насколько полезным может быть правильно подобранное программное обеспечение и в какие суммы могут вылиться ошибки автоматизации.

Работа в финансовых подразделениях на позициях от экономиста до руководителя финансового блока дала мне прочувствовать другой вид ответственности за результат. Когда я работаю как консультант, то моим результатом являются ИНСТРУМЕНТЫ управления финансами: методологии, программы и т.п., а как распорядится этими инструментами заказчик – это уже его забота. А когда я являюсь заказчиком, то мне важен именно РЕЗУЛЬТАТ, который я получаю с помощью этого инструмента! А какая помощь мне как финансисту от инструмента нужна? Это разнообразные отчеты. И какая бы замечательная программа не была, но если у меня не сходится баланс, а куча специалистов в течение нескольких дней не может мне объяснить, почему это происходит, то я откажусь от программы и буду продолжать вести учет «на коленке». Именно тогда, работая экономистом, я полюбил Excel и калькулятор :)

Сейчас я – консультант. Почему? Мне это по душе :) Мне нравится изучать новое, аккумулировать знания и передавать их в понятной форме. В этой книге я поделюсь с вами своим опытом, который помогает мне при внедрении бюджетирования на российских предприятиях. Уверен, что этот опыт будет полезен и вам. Удачи!

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Эта книга - для людей, решивших разобраться, что же такое бюджетирование на предприятии и какие действия требуется предпринять, чтобы это бюджетирование осуществить.

Имеете Вы финансовое образование или нет – это не важно. Книга написана человеческим языком, я не упрощал в ущерб качеству и не усложнял, чтобы не «взорвать» мозг.

## ДЛЯ ЧЕГО ВАМ ЭТА КНИГА

### **Получить удовольствие**

Я часто слышал, что управление финансами и бюджетирование – это скучно, муторно, занудно, заумно ... короче, неинтересно. Я так не считаю. Мне это кажется интересным и увлекательным, иначе я бы этим не занимался. Я решил написать эту книгу так, чтобы, даже если вы далеки сейчас от темы бюджетирования, вам было интересно читать, чтобы от прочтения этой книги вы получили удовольствие и вам захотелось бы узнать о бюджетировании что-нибудь ещё.

### **Понять, что такое бюджеты и бюджетирование**

В интернете можно найти много определений бюджету и бюджетированию. Перед тем, как написать эту книгу, я прочитал несколько статей на эту тему. Скажу честно, прочитал немного, так как после прочтения буквально 2-3 определений увидел, что они, во-первых, не полные и, во-вторых, трудно перевариваемые даже мной, человеком с 15-летним опытом в этой сфере. Конечно, не всё так печально и я нашел несколько нормальных, с моей точки зрения, статей. Но их надо поискать и надо ещё понять, что это нормальная статья с нормальным определением бюджета и бюджетирования. А как это сделать человеку без специального опыта? Видимо, никак. Особенно сейчас, когда автоматизация позволяет объединять несколько сфер управления бизнесом и бюджетирование перестало быть исключительно финансовой дисциплиной. Я попытался написать эту книгу так, чтобы даже неподготовленный человек уловил понятную для себя логику и смог хотя бы в общих чертах понять, что такое бюджетирование.

### **Узнать о важности правильной постановки целей бюджетирования**

Бюджетирование – это часть нашей жизни. Каждый из нас, хотя бы в уме, ведет бюджет своих доходов и расходов. Даже миллиардеры, хотя они и говорят, что не знают точно, сколько у них доходов, перед каждой крупной сделкой прикидывают её выгоды – а это тоже бюджетирование. К чему это я? А к тому, что к бюджетированию, как и ко всём в нашей жизни, применимо правило – что просишь, то и получаешь. И наоборот, получаешь то, что просишь. Отсюда какой вывод? Просить надо конкретно, максимально конкретнее, ибо что попросишь, именно это и получишь. А если просишь невнятно, то и получишь черте что. Как это приложить к бюджетированию? Очень просто! Желание внедрить бюджетирование должно быть максимально конкретным! Вы узнаете, как правильно желать бюджетирование!

### **Узнать правильную последовательность действий**

Для успешного «приготовления» бюджетирования надо соблюдать правильную «рецептуру». У вас появится понимание смысла самих шагов и их последовательности. Конечно, приведенная в этой книге последовательность не жесткая, но очень рекомендуемая. Более того, эти шаги вам придется пройти несколько раз, так как каждый шаг приносит новые вводные, которые заставляют вас вернуться назад и пересмотреть уже принятые решения.

### **Обрести уверенность**

Вы будете понимать логику постановки системы планирования и сбора фактических данных. Если вы участник процесса бюджетирования, то вы будете лучше понимать, что

именно от вас требуется и как ваш труд отражается на результатах работы системы бюджетирования в целом. Если вы организатор процесса бюджетирования или его заказчик, то вы сможете четче ставить задачи и контролировать их исполнение.

Полученные знания позволят вам чувствовать себя увереннее и более свободно общаться со специалистами на тему бюджетирования, аргументировано изложить свою точку зрения.

## НЕМНОГО ИСТОРИИ

В «Объяснение 25000 иностранных слов, вошедших в употребление в русский язык, с означением их корней.» (Михельсон А.Д., 1865.) можно прочитать:

*«**БЮДЖЕТ** - франц. budget, древн.-франц. bougette, кожаный мешок. Смета расхода и прихода сумм.»*

А вот выдержка о бюджете из Энциклопедии Брокгауза и Ефрона (С.-Пб.: Брокгауз-Ефрон. 1890—1907.):

*«**БЮДЖЕТ** — Слово это заимствовано из Англии, где в старину канцлер казначейства приносил ежегодно в парламент мешок с деньгами и произносил речь, которая собственно и называлась старинным норманнским словом "Budget" (т. е. кожаный мешок)*

...

*Бюджет в его настоящем виде выработался недавно; прежде, вместо бюджета, представлялись простые отчеты и счета, притом неполные, по главным рубрикам финансового хозяйства. С образованием ответственного правительства в некоторых государствах появились более систематические отчеты, но все это еще не имело характера бюджета. Самый близкий к нему по характеру, это — известный отчет, составленный Неккером в 1781 г. и представленный королю Людовику XVI (compte rendu au roi)*

...

*Но только в нынешнем столетии выработался правовой порядок составления бюджета, как общего государственно-хозяйственного закона.*

...

*В России до 1862 г. не было систематического, планомерного бюджета; государственная смета представляла механическое соединение смет отдельных ведомств; при ней не было данных, достаточных для проверки, да и вообще не было единого законченного плана финансового хозяйства: многие доходы получались, и многие расходы производились отдельными ведомствами самостоятельно, без ведома министерства финансов, так что нельзя было построить никакого общего вывода о направлении государственного хозяйства в ближайшем будущем. С 1862 г. стали составляться правильные бюджеты,*

*главным образом благодаря упорядочению государственной отчетности при Татаринове (см. в т. I, ч. II, Свода Законов, приложение к ст. 221 — "Правила о составлении, рассмотрении, утверждении и исполнении государственной росписи и финансовых смет министерств и главных управлений") ...»*

«Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка.» (Павленков Ф., 1907.):

*«В России государственный бюджет впервые опубликован в 1862 г. под названием: «Табель о расходах и доходах»».*

Как видите, изначально термин «бюджет» использовался применительно к планированию денежных средств государства. В настоящий момент бюджетирование, по-прежнему, ассоциируется с планированием, но уже не только государственных средств, но и средств компаний, доходов и расходов семьи, а также личных финансов отдельного человека.

## КАК ВЫГЛЯДИТ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Как обычно начинаются книги, статьи, обучающие курсы по бюджетированию? Они начинаются с определения, что такое бюджет и бюджетирование, с описания плюсов и минусов его использования. Может быть, это и нормально ... но я, честно говоря, не представляю, как человек, который **никогда не сталкивался с бюджетированием**, сможет **понять** определения и оценить плюсы и минусы. Запомнить или выучить - может. Принять к сведению – может. Но **понять** – вряд ли. Во-первых, определения часто бывают «пустыми», т.е. не объясняют ровным счетом ничего. Во-вторых, определения часто **содержат другие определения**, в которых надо разобраться, чтобы разобраться, что такое бюджетирование. В-третьих, определения часто **противоречат друг другу**. В четвертых, определения бывают, мягко говоря - **неточными**, а грубо говоря – врут! Вот несколько примеров, взятых из интернета /в таких скобках мои комментарии/.

[wikipedia](http://ru.wikipedia.org/wiki/) (<http://ru.wikipedia.org/wiki/>)

*«Бюджет организации - календарный план ДОХОДОВ и РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия РЕШЕНИЙ, ПЛАНИРОВАНИЯ и КОНТРОЛЯ в процессе УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ.»*

/во-первых, не только для доходов и расходов; во-вторых, непонятно для принятия каких именно решений и чего именно планирования и контроля/.

*«Бюджетирование — процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением»*

/во-первых, очень «содержательно»; во-вторых, анализ исполнения и корректировка бюджетов остались «за кадром»)/.

[http://www.financial-lawyer.ru/topicbox/upravlencu/finansovoe\\_planirovanie/124-550.html](http://www.financial-lawyer.ru/topicbox/upravlencu/finansovoe_planirovanie/124-550.html)

*«Бюджет - это план на определенный период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических ориентиров».*

/это наиболее часто встречающаяся формулировка, но, во-первых, это не только план; во-вторых, надо узнать, что такое «стратегические ориентиры»; в-третьих, а что, если мне чихать на какие-то там стратегические ориентиры и я не собираюсь их «эффективно достигать»?/

*БЮДЖЕТИРОВАНИЕ - это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов.*

*/как говорится, на эту тему я уже высказался/*

**Яндекс.СловариСловарь «Бухгалтерский учет, налоги, хозяйственное право»**

*Бюджетирование - планирование финансовой деятельности организации на основе принимаемых бюджетов.*

*/без комментариев, сами уже можете догадаться, что я думаю/*

**Бюджетный Кодекс Российской Федерации**

*Бюджет - форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления.*

*/Понятны границы действия этого определения - только Бюджет РФ/*

Как видите, вот так вот сразу новичку не просто разобраться даже с определением. Возникает вопрос, а с чего тогда начать знакомство с бюджетированием? Встречный вопрос - а как новичка знакомят с предприятием? Его проводят по подразделениям, цехам, дают заглянуть в двери и т.д. Он видит людей, которые что-то делают, видит этакий «муравейник». Новичок в такой ситуации мало что запоминает, но у него рождается **ощущение**. Я хочу пойти тем же путем – заглянем, как выглядит обычное бюджетирование на обычном предприятии. Сразу оговорюсь, что это – обобщенная картинка, собирательный образ того, что я наблюдал и продолжаю наблюдать на протяжении всей своей работы.

Конец года. Планово-экономический отдел рассылает во все отделы экселевские формы для внесения в них плановых данных. Сотрудники отделов, назначенные ответственными за заполнение этих форм, вносят туда цифры: Маша из отдела маркетинга забивает плановые продажи, Света из ОМТС - план закупок, Тамара Ивановна из службы персонала – расходы на заработную плату и т.д. и т.п. При этом каждый думает «никто не знает, а я должен угадать ...», все друг с другом созваниваются, пытаются получить друг у друга какие-нибудь справки, чтобы потом прикрыть этими справками больные места и говорить «мне прислали это и я на основе этого спланировал – все вопросы к тому, кто мне это прислал». Таблички заполняются и возвращаются в планово-экономический отдел, который оказывается погребен под горой таблиц, табличек, справок и пояснений по телефону. Путем невероятных усилий, созвонов, уточнений, работы по 10-14 часов в день планово-экономический отдел собирает Его Величество **БЮДЖЕТ** и выносит его на согласование Генеральному директору. Генеральный директор требует снизить тут и увеличить тут, но чтобы тут было не больше чем, иначе все будут сами знаете где. Планово-экономический отдел, переварив указание, спускает в отделы новые требования и всё

начинает крутиться заново: Маша из отдела маркетинга в соответствии с полученными указаниями увеличивает плановые продажи и думает «рожу я их что ли?!», Света из ОМТС, соответственно, увеличивает план закупок и думает «опять понакупим, с продажами облажаются, я меня потом за ненужные закупки ... », Тамара Ивановна из службы персонала получила указание снизить расходы на заработную плату, но за счет чего это сделать указаний не поступило – она в шоке и пьет ведрами валерьянку ... Как пишут в романах «а тем временем зажурчали ручьи и из-под снега показались подснежники» - да-да, не удивляйтесь, в особо крупных компаниях бюджет может быть принят весной, когда полным ходом уже должно идти его исполнение. Иногда доходит до того, что сотрудники не знают, по какому бюджету они живут – так много уже было версий бюджета. Но это, впрочем, лирическое отступление. Допустим, **БЮДЖЕТ принят! УРА!**

Обычный месяц N после принятия бюджета. Все работают, про бюджет не вспоминают, как про кошмарный сон.

Конец квартала\Конец полугодия\Конец года. Время подводить промежуточные итоги! Планово-экономический отдел (а куда же без него) пытается «стрясти» с бухгалтерии фактические данные. Бухгалтерия отчаянно сопротивляется, заявляя что «отчетность ещё не готова, так как до сдачи отчетности ещё ...», короче, как до северного полюса пешком – и они, в общем-то правы. Но что-то из бухгалтерии удаётся выцепить с оговорками, что всё ещё может поменяться, «допровестись» и быть «отсторнировано». Планово-экономический отдел то, что не может взять из бухгалтерии, берет из собственных табличек (в которых ведет параллельный учет) или запрашивает в других подразделениях (в маркетинге, снабжении, кадрах и т.д. и т.п.). Все начинают бегать и суетиться, пытаясь притянуть фактические цифры к плановым, готовя объяснительные и запасаясь успокоительным. Планово-экономический отдел сравнивает факт с планом, тут немного подправляет, там немного подгоняет, пишет общий анализ и подает результаты Генеральному директору. Вызовы на ковер, матюки, штрафы ... Иногда Бюджет пересматривают и делают **НОВЫЙ БЮДЖЕТ** до конца года. Иногда машут рукой и наносят точечные «удары» по отделу продаж, требуя догнать план, по службе снабжения – снизить расходы и т.д. по ситуации. Все, зализывая раны, расходятся по местам и думают «пронесло».

Конец года. Планово-экономический отдел рассылает всем экселевские формы для заполнения ... «день сурка».

Ещё раз оговорюсь – это собирательный образ из моего опыта. Я не говорю, что так дела обстоят у всех, но похожая картина попадает мне регулярно.

## **ЧТО ЖЕ ТАКОЕ БЮДЖЕТ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ?**

Теперь, когда Вы узнали, как протекает обычное бюджетирование, я могу не столько дать определение, сколько подвести итог вышесказанному – что такое бюджет и что такое бюджетирование на предприятии.

Бюджет предприятия – это несколько таблиц, которые заполняются для того, чтобы ответственные лица принимали решения, как предприятию жить дальше. В этих таблицах могут быть плановые данные, а могут быть и фактические данные в сравнении с плановыми. Таблички могут быть на год, а могут быть и на полугодие, и на квартал, и на месяц, и, вообще, на любой промежуток времени.

Бюджетирование – это процесс работы с табличками-бюджетами (заполнение, анализ, коррекция) и использование этих табличек-бюджетов при принятии руководством решений о дальнейших действиях.

Просто? Не научно? Вы не узнали ничего нового? Может быть и просто ... Как говорят некоторые умные люди «это очень просто, поэтому это так сложно».

А, может быть, да ну их, эти определения? Действительно, зачем мучиться и подбирать слова, чтобы объяснить, в общем-то, понятные вещи «бюджет» и «бюджетирование»? Ведь, каждый понимает, что это такое ... может быть, не сможет гладко объяснить, но хоть как-то понимает. Тогда зачем? Нееееет! Надо! Хотя бы потому, что есть такая поговорка: «Кто ясно мыслит, тот ясно излагает». Если мы с Вами не сможем ясно сказать, что такое бюджет и бюджетирование, значит и в голове у нас каша – как на таком жидком фундаменте строить дальше? Так что ясное и понятное определение надо дать! Пусть с этим определением кто-то спорит, кто-то дополняет, кто-то опровергает, но это определение есть, оно отражает точку зрения, на него можно опереться. Если определения нет, пусть даже и самого плохенького, то и опереться не на что ... даже спорить не с чем и тухлыми яйцами нечего закидать.

## ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ?

Что же нужно знать, чтобы разработать бюджеты и организовать само бюджетирование? Каким багажом знаний надо обладать? На первый взгляд, кажется, что надо знать всё, а если не всё, то хотя бы много чего. Это и верно и неверно одновременно.

Особенность постановки бюджетирования на предприятии заключается в том, что протекающих процессов на предприятии очень много и быть специалистом во всех них невозможно – это просто нереально, хорошо разбираться абсолютно во всём, начиная от графика санитарной обработки туалетов и заканчивая управлением капиталом компании. Постановка бюджетирования – процесс командный. Бюджетирование на предприятии ставит не один человек, а группа профессионалов, каждый из которых несет ответственность за свою область. Но этой группой кто-то должен руководить и кто-то должен заставлять её работать – у процесса внедрения бюджетирования должен быть куратор. Под контролем куратора группа должна именно работать, а не имитировать кипучую деятельность, т.е. группа должна выдавать результат в виде решенных проблем и работающего бюджетирования, а не в виде постоянно растущего списка проблем, которые препятствуют внедрению бюджетирования и которые неизвестно как решать. Куратор должен иметь возможность применить или инициировать применение административных мер воздействия на сотрудников с целью получения результата. Обычно генеральный директор является и руководителем группы и куратором в одном лице. Иногда, в зависимости от масштаба предприятия, куратором может быть назначен кто-то из топ-менеджмента, например, финансовый директор. Очень часто внедрение бюджетирования «проваливается» именно потому, что куратор не «пинает» команду. «Проваливается» - означает, что нет запланированных результатов внедрения бюджетирования. Какими должны быть результаты – например, это должны быть отчеты, которые ежедневно ложатся на стол генеральному директору и которые он реально использует для решения своих ежедневных задач. Если даже внедрили какую-нибудь программу для бюджетирования, которая позволяет печатать кучу никому, по большому счету, не нужных отчетов, то такое внедрение провалилось - я говорю о проектах, где реальной целью внедрения бюджетирования было именно повышение эффективности управления, а не что-то другое (возможность написать на сайте компании «внедрена ERP-система мирового уровня», «распил» отката от поставщиков софта или что-то ещё). На самом деле, не всегда удается создать удачную систему бюджетирования с первого раза: в процессе работы могут поменяться цели, может быть куплена не совсем удачная программа – причины могут быть разными. Но при наличии желания, куратор всегда «допинает» рабочую группу до результата. Отсюда следует вывод, что самое главное, что должно быть при внедрении бюджетирования – это непоколебимое желание у генерального директора и куратора довести начатое дело до конца. Если предприятие невелико и всё бюджетирование осуществляется одним человеком, то у этого человека должно быть желание «допинать» самого себя до нужного результата.

Двигаемся дальше. Желание есть - что куратору нужно ещё, кроме желания? Тут всё зависит от ситуации. Если куратор и генеральный директор – одно лицо, то ему, генеральному директору, обычно больше ничего, кроме желания, не нужно, так как он всегда может включить в группу специалиста с требуемыми знаниями. Если куратор – это не

генеральный директор, или если вся группа только из куратора и состоит (предприятие небольшое и один человек с этим вполне справляется), то куратору хорошо бы знать всё ... хотя бы понемногу. Но будем реалистами – всё знать невозможно. Тогда что? Бюджетирование внедряется с целью управления финансовым состоянием предприятия, поэтому куратору совершенно необходимо иметь хотя бы базовые знания о бухгалтерском учете и финансовом анализе. Хорошо бы иметь еще и знания об управлении проектами, так как внедрение бюджетирования – это проект, т.е. разовое мероприятие, ограниченное по срокам и имеющее конкретный результат. Сейчас найти литературу или курсы по бухгалтерскому учету, финансовому анализу и управлению проектами – не проблема, поэтому имеющиеся пробелы в знаниях легко ликвидировать.

Хорошо: желание - есть, базовые знания – есть. Можно уже начинать? В принципе, можно. Но для полного, так сказать, комплекта, надо ещё изучить имеющиеся на рынке программные продукты для бюджетирования. Не обязательно изучать абсолютно все, так как по своим возможностям они похожи, но поинтересоваться рынком софта и поближе познакомиться с парой-тройкой заинтересовавших программ стоит. Почему? Ну, во-первых, потому что бюджетировать вы будете не на коленке, а с помощью какой-нибудь программы – всегда надо знать основные возможности и ограничения программ. Во-вторых, из общения с разработчиками софта вы можете почерпнуть много полезной информации.

В принципе, теперь можно сказать, что вы достаточно «вооружены» для разработки и внедрения бюджетирования на своём предприятии! Но помните, что дополнительные знания никогда не бывают лишними – изучайте своё предприятие и свой бизнес, постоянно развивайтесь!

## **КОГО ИЗ СОТРУДНИКОВ ПРИВЛЕКАТЬ К ПОСТАНОВКЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ?**

В процессе постановки бюджетирования будут возникать совершенно разноплановые задачи, необходимо будет решать организационные и методические вопросы. Для решения текущих вопросов необходимо выделить постановку бюджетирования в отдельный проект и сформировать проектную команду.

Для решения организационных вопросов в проектную команду необходимо включить руководителей, имеющих полномочия на принятие соответствующих решений. Вероятность успешной постановки бюджетирования тем выше, чем плотнее привлекаются к этому процессу топ-менеджеры, для которых, по большому счету, эта система и разрабатывается.

Для решения методических вопросов в проектную команду необходимо включить ключевых специалистов всех подразделений. Иногда этих специалистов необходимо полностью освободить от текущей деятельности, чтобы они могли сосредоточиться на постановке бюджетирования.

Да, время топ-менеджеров и ключевых специалистов дорогое. Но представьте, что будет, если систему УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ будут разрабатывать НЕ ЛУЧШИЕ специалисты компании?

## Шаг 1. ПОСТАВЬ ЦЕЛИ

Что надо сделать, чтобы постановка бюджетирования не провалилась, а само бюджетирование не превратилось в бессмысленное заполнение табличек? Бюджетирование должно помогать управлять предприятием! Сам термин «управление» означает воздействие на что-либо, с целью получения определенных РЕЗУЛЬТАТОВ. Вот эти «результаты»-цели у вас и должны быть: зачем, для чего вы внедряете бюджетирование, что именно будете контролировать и чего хотите достичь! Чем четче поставлены цели, тем больше вероятность построить эффективную систему бюджетирования. Цели должны появиться не просто так, а от необходимости решения реальных проблем. Грубо говоря, если нет проблем, то и непонятно, зачем внедрять бюджетирование? Стимул для этого какой? Например, ставится цель «увеличить на 10% долю рынка». Вопрос – зачем? Если всё хорошо, никаких проблем, просто хорошо бы отхватить ещё 10% рынка, то, скорее всего, ни бюджетирование не будет внедрено, ни доля рынка завоёвана не будет. Ну, может быть, какие-то телодвижения будут сделаны, но после проедания на это приличной части денег, процесс будет спущен «на тормозах». Потому что – зачем? И так всё хорошо. А если, например, предприятие сейчас представляет из себя рыбку на мелководье, которая сдохнет при первом же падении уровня воды, вот тогда имеем проблему выживания бизнеса! И эта проблема требует решения, в том числе, в виде увеличения масштабов, то есть в виде увеличения рынка. Вот тогда эту цель будут достигать любыми путями!

Составляем перечень проблем! То есть именно записываем на бумагу или печатаем на компьютере и всё равно распечатываем на бумагу. Почему важно довести это до состояния записи на бумаге? Потому что, пытаясь изложить свои мысли в печатном виде, ты вынужден думать над формулировками, вынужден «обкатывать» текст до состояния читабельности, ты ещё и ещё раз прокручиваешь в голове одни и те же мысли. Это необходимо, так как в большинстве случаев мы только думаем, что хорошо себе представляем проблему, а на самом деле у нас в голове полная каша. Самый простой способ проверить так ли это – выложить свои мысли на бумагу и дать кому-нибудь почитать. Часто даже до «дать почитать» не доходит, так как не получается напечатать вообще ничего! То есть берешь в руку ручку или кладешь руки на клавиатуру компа ... и не понимаешь что печатать – в голове крутятся какие-то обрывки. У меня опыт постановки бюджетирования более 15 лет и даже мне приходится приложить усилия, чтобы на бумаге изложить анализ системы управления финансами нового клиента – я переписываю текст по несколько раз, убирая и добавляя детали, расставляя акценты, упорядочивая свои мысли. Я не призываю вас делать литературный текст – просто выпишите в столбик свои проблемы, прочитайте список, расставьте проблемы по значимости, сгруппируйте по какому-нибудь объединяющему признаку. Поработайте со списком своих проблем и вы, наверняка, почувствуете себя более уверенным в их решении. Проблемы ещё не только не решены, а даже ещё не намечены пути их решения, но само их перечисление, осмысление, упорядочивание прибавляет спокойствия и уверенности в их решении.

После составления перечня проблем составляем перечень целей, которые надо достичь, чтобы эти проблемы устранить. Достижение одной цели может решить несколько проблем. Точно так же решение проблемы может быть достигнуто путем достижения нескольких

целей одновременно. Есть мнение, что цель должна быть одна, а достижение цели – это решение набора задач, которые делятся на подзадачи, подподзадачи и т.д. Предлагаю не заморачиваться такими «высокими материями» и всё называть «цель»! Иначе есть риск утонуть в обсуждениях различий между целью и задачей, а так же заблудиться в поисках формулировки этой всеохватывающей цели.

Цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы её можно было «пощупать», чтобы можно было однозначно сказать, достигли её или нет. Для этого цель должна быть выражена в виде какого-нибудь числа, коэффициента, процента, чтобы можно было бы посчитать и сказать, в какую сторону и на сколько достигнутое значение отличается от запланированного. Когда можно оценить отклонение, то можно вынести обоснованное решение, какие действия предпринять дальше, наказывать ответственных сотрудников или поощрять и в какой степени наказывать или поощрять.

Вообще, для постановки целей существует **SMART**-технология. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов:

**S** (specific) - каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат.

**M** (measurable) - цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов-показателей.

**A** (assignable) - цель должна быть неслучайной, обоснованной, жизненно необходимой для предприятия.

**R** (realistic) - цель должна быть реалистичной, достижимой в обозримом будущем.

**T** (time related) - цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

**Итак, на шаге №1**

|   |
|---|
| <b>НЕОБХОДИМО ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ<br/>ВЫРАЖАТЬСЯ ЧЕРЕЗ СУММОВЫЕ, КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ,<br/>ПРОЦЕНТНЫЕ, ДРОБНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.</b> |
|---|

## Шаг 2. РАЗРАБОТАЙ БЮДЖЕТЫ

После того, как определены цели и подобраны контролируемые показатели, можно переходить к разработке самих бюджетов. Как определить, какие именно бюджеты нужны? Самый простой способ – это побеседовать с каждым из сотрудников, который будет использовать систему бюджетирования для решения своих рабочих вопросов. Конечно, подходить к этому надо без фанатизма и, если предприятие большое, то беседовать с каждым не обязательно - например, если в отделе маркетинга 10 человек, то достаточно побеседовать с 1-2, чтобы получить исчерпывающую информацию. Надо поговорить о целях и показателях – что они означают, как рассчитываются, где взять исходные данные для расчетов, нужны ли ещё какие-нибудь показатели т.д. После этого надо нарисовать приблизительные варианты **ОТЧЕТОВ**, где каждый будет видеть все свои показатели. **Это важно – сделать достаточное количество отчетов для каждого пользователя, так как никто не будет «ковыряться» в общей «простыне» показателей и выискивать нужные.** Если финансовому директору для ежедневных совещаний с генеральным директором достаточно сжатой информации на одной страничке, а для разговора с подчинёнными – длинная подробная «простыня», то надо сделать именно два отчета: краткий и полный. Если нужны ещё какие-нибудь отчеты, которые представляют пусть и одну и ту же информацию, но вдоль, поперек, по диагонали или ещё как-нибудь, то надо сделать их все - система бюджетирования как раз для того и делается, чтобы из неё можно было получить полезную и удобочитаемую информацию. Не человек должен тратить время на «выковыривание» нужных цифр в нужном порядке, а компьютер должен быстро подсчитать и распечатать то, что нужно. Дайте возможность пользователям системы высказать все свои пожелания и зарисуйте все необходимые отчеты. Это ещё не бюджеты, но это самая важная часть бюджетирования как системы – её результат для каждого конкретного «читателя». Много людей может быть привлечено к бюджетированию, но если в результате система будет выдавать нечитабельный набор цифр, то всё это превратится в бессмысленное заполнение табличек

Теперь самое время приступить непосредственно к разработке **БЮДЖЕТОВ**. Начинается самая творческая работа. Если вы проанализируете отчеты, то увидите, что их можно поделить на группы, объединенные общим содержанием: одни отчеты раскрывают информацию о продажах, другие - о покупках, третьи – о кредитах и т.д. В принципе, отчеты из каждой группы можно свести к 1-2 формам, содержащим всю необходимую информацию. Собственно, эти 1-2 формы и будут вашими бюджетами, то есть один бюджет будет являться источником данных для нескольких отчетов или, наоборот, один отчет будет собирать данные из нескольких бюджетов. У вас появится, например, бюджет продаж с информацией о продажах, бюджет закупок с информацией о закупках, бюджет расходов на заработную плату и т.д. и т.п. Зачем разрабатывать бюджеты? Почему нельзя каждую отдельную форму назвать бюджетом? Можно. Можно каждую отдельную форму назвать бюджетом. Но тогда ваша система будет напоминать дерево без ствола – висящие в воздухе листья, не связанные между собой. Вы столкнетесь в дальнейшем с проблемой внесения данных в свою систему и с проблемой автоматизации. В дальнейшем понять эту систему и внести в неё актуальные изменения будет, практически, невозможно. Система должна быть похожа на дерево, где

бюджеты – это ствол и ветки, а отчетные формы – это листья. Тогда не составит труда «привить» новые ветви или отрубить «засохшие». Вам нужно место, куда данные будут вводиться, где они будут обрабатываться и откуда будут забираться в различные отчетные формы. Вам нужно место, где, внося один раз изменения в способ расчета показателя, вы обеспечите его правильные значения в нескольких отчетных формах. Вам нужно место, куда вы обратитесь для того, чтобы взять необходимые данные для новой отчетной формы. Это место – **БЮДЖЕТ**. В бюджете лежит самая подробная исходная информация. Кстати, именно поэтому сам бюджет редко бывает отчетной формой - в нём вся исходная информация и её слишком много, чтобы быть читабельным отчетом.

Продумайте структуру каждого бюджета, т.е. с какой детализацией нужна информация в бюджете. Например, бюджет продаж нужен в разрезе покупателей (кто на какую сумму сделал покупок), в разрезе месяцев (в какой месяц, какая была сумма продаж), в разрезе подразделений (какое подразделение на какую сумму сделало продажи). Так как бюджеты будут разработаны для достижения единых целей, то между вашими бюджетами, наверняка, можно будет проследить связь. Например, плановые текущие расходы могут быть отражены укрупненными итогами в бюджете доходов и расходов, а детально расшифрованы в различных специальных бюджетах (бюджет заработной платы, бюджет аренды, бюджет расходов на связь и т.п.). Необходимо проследить за тем, чтобы структуры бюджетов были сопоставимы. Что это означает? Это означает, что если Вы хотите, например, в бюджете доходов и расходов получить сумму прибыли в разрезе бизнес-направлений, то и каждая статья в этом бюджете должна быть представлена в разрезе бизнес-направлений. Так как расходы на зарплату, связь и другие расходы у вас выделены в отдельные бюджеты, то и там они должны быть представлены в разрезе бизнес-направлений. Если этого не обеспечить, то у Вас не получится автоматизировать расчеты.

### **Итак, на шаге №2**

**НЕОБХОДИМО НАРИСОВАТЬ ОТЧЕТЫ, СФОРМИРОВАТЬ ПЕРЕЧЕНЬ И СТРУКТУРУ БЮДЖЕТОВ.**

### Шаг 3. ЗАДАЙ АЛГОРИТМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

У Вас есть бюджеты. Можно приступать к первой части бюджетирования – планированию. Бюджетов много, показателей в них много, они связаны между собой и составляют в итоге логически замкнутый круг - с чего начать, за какую «ниточку» потянуть, в какую клеточку какого бюджета что, когда и как вносить, чтобы запланировать все показатели? Как именно запланировать показатели? Например, как запланировать сумму продаж? Умножить плановое количество на плановую цену? Тогда как запланировать плановое количество? Посмотреть в потолок, вызвать духа продаж, рассчитать тренд? Как, где, каким образом получить эту цифру? Способов планирования много – это и способ умножения данных предыдущих периодов на целевой коэффициент, и экспертное мнение группы специалистов, и разработка норм и математическое моделирование и т.д. и т.п. Каким именно способом планировать показатели – решать вам. Совет один – выбирайте самый простой способ, логически понятный и достаточно легко рассчитываемый, потому что корректировать плановые данные вы будете много раз и процедура пересчета не должна требовать слишком много усилий. Чтобы не запутаться в логической цепочке планирования и составить единые для всех правила расчета показателей, вам необходимо подробно описать, какие показатели и каким именно образом планируются в первую очередь, какие во вторую и т.д. Да-да! Опять писать, излагать всё на бумаге. Можно рисовать вспомогательные схемы. Только тогда вы будете уверены, что нигде не «накосячили». Например, на общем совещании решили, что планировать сумму продажи на январь будущего года необходимо путем умножения суммы продаж за январь предыдущего года на коэффициент 1,01. Тогда именно это и надо написать – это методика планирования. Методика нужна для тех людей, которые не принимали участия в постановке бюджетирования, но должны будут производить расчеты или контролировать результаты – это рядовые сотрудники, руководители, вновь пришедшие сотрудники. Даже Вам спустя пару месяцев захочется иметь такое описание, когда спустя пару-тройку месяцев понадобится доработать систему или что-то кому-то объяснить. Ещё раз подчеркну - для каждого показателя каждого бюджета необходимо проработать и описать алгоритм расчета плановых данных.

В процессе написания методики формирования плановых показателей Вы заметите, что все показатели можно разбить на две большие группы:

1. показатели, которые надо откуда-то взять (из предыдущих периодов, спрогнозировать, устроить мозговой штурм и т.д. и т.п.) – это показатели первого уровня (например, сумма продаж, сумма расходов на аренду и т.п.)
2. показатели, которые надо просто вычислить по известным формулам на основе показателей первого уровня – это показатели второго уровня (например, прибыль = сумма продаж – сумма расходов)

Для чего нужно это разбиение? Вам необходимо провести расследование и выяснить источники показателей первого уровня: есть ли необходимые данные, где и в каком виде эти данные находятся, как эти данные получить в требуемом для использования виде. Очень часто бывает так, что в пылу создания системы люди придумывают схемы, думая, что показатели первого уровня есть. А их на самом деле нет. Есть похожие, но именно таких и в таком разрезе – нет. Например, решили планировать продажи по регионам, умножая данные

прошлого года на целевой коэффициент. Целевой коэффициент установили волевым усилием, данные прошлого года решили брать, разумеется, в бухгалтерии. Пришла пора планировать и выясняется, что в бухгалтерии нет данных о продажах в разрезе регионов! По покупателям – пожалуйста, а по регионам – нет. Поэтому сразу после разработки методики надо выяснить, где и в каком виде находятся показатели первого уровня, как именно их получить в требуемом для использования виде. Если требуемой информации нет или её получение занимает неоправданно много усилий, то, возможно, придется пересмотреть не только методику, но и бюджеты, и показатели. Когда источники для планирования показателей первого уровня найдены, необходимо составить Карту источников данных для формирования плановых показателей.

И завершающая часть планирования – организационная. Любое планирование осуществляют люди. Несколько людей. Их работу надо координировать. Каждый должен четко знать, какую цифру, в какой момент времени от кого и каким образом он получает и какую цифру в какой момент времени кому и каким образом он передает – всё это тоже излагаем на бумаге, это – **регламент формирования плановых показателей**. На бумаге. Подписанный всеми участниками процесса планирования. Люди при этом всё равно будут нарушать сроки, забывать передавать какие-то документы, но масштабы будут несравнимо меньше, если порядок планирования держать в голове. Имея подписанный всеми участниками регламент, вы получаете инструмент для обоснования административных воздействий, если кто-то его нарушает.

**Итак, на шаге №3**

|   |
|---|
| <b>НЕОБХОДИМО НАПИСАТЬ РЕГЛАМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАНОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.</b> |
|---|

## Шаг 4. УКАЖИ ИСТОЧНИКИ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ

Планировать и не иметь возможность сопоставить планы с фактом? Такое может случиться, если не продумать сбор фактических данных. Вы уже, наверняка, столкнулись с особенностью бухгалтерского и управленческого учета Вашего предприятия в процессе разработки плановых показателей. Вы столкнулись с тем, что фактические данные учитываются где-то с недостаточной детализацией, а где-то с избыточной. Каких-то данных нет в принципе, а какие-то можно взять в нескольких местах, но с разной детализацией и, почему-то, не совпадающим итогом. Например, данные о продажах есть у менеджеров по продажам, в бухгалтерии и на складе. У менеджеров по продажам – у каждого только свои контрагенты, свои экселевские или вордовские таблички. В бухгалтерии – проводки на общую сумму, а перечень проданных товаров аккуратно подшит в папки и виде накладных. На складе нет компьютера и кладовщик прекрасно обходится карточками, ручкой и калькулятором. Необходимо продумать, где будут браться фактические данные, где они ведутся своевременно, с достаточной степенью надежности и наиболее удобны для обработки. На этом этапе Вам, может быть, понадобится внести коррективы в систему планирования и где-то снизить требования к детализации. А, может быть, имеет смысл внести изменения в систему учета? Может быть! Необходимо проанализировать имеющиеся возможности по изменению учета и то, каких затрат это потребует. Если управление предприятием требует детального планирования, то и уровень детализации учета фактических данных не должен ему уступать. Уровень детализации при планировании не должен превышать уровня детализации при учете фактических данных, иначе плановые данные невозможно будет сравнить с фактическими, невозможно будет выяснить причину отклонений факта от плана - планирование выродится в процесс планирования ради самого планирования, а не ради управления.

По аналогии с планированием, для сбора фактических данных Вам необходимо описать порядок сбора и обработки информации - составить регламент. Кто, какую, каким образом, в какие сроки, куда заносит фактическую информацию для того, чтобы она попала в раздел фактических данных бюджетов? Необходимо проработать и эти вопросы – очень часто планирование и фактический учет одних и тех же показателей выполняются не просто по разным алгоритмам, но и разными подразделениями, а каждый должен знать свой порядок работы, каждому нужен свой регламент.

**Итак, на шаге №4**

|  |
|--|
| <b>НЕОБХОДИМО НАПИСАТЬ РЕГЛАМЕНТ СБОРА И ОБРАБОТКИ<br/>ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ.</b> |
|--|

## Шаг 5. ПОДБЕРИ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Слава богу, времена, когда все расчеты делались на счетах, канули в прошлое. Сейчас на рынке можно подобрать программу на свой вкус и в соответствии со своими потребностями. Более того, практически любую программу продавцы готовы подогнать под Вас, сделав в ней необходимы доработки. Всё, что вы описали на предыдущих шагах, поможет Вам при разговоре с разработчиками программного обеспечения. Если масштабы бюджетирования не велики, то на первых порах Вы так же можете использовать Эксель. Более того, я настоятельно советую сделать рабочую модель в Экселе до того, как Вы начнете подбирать какую-нибудь специализированную программу. В рабочую модель надо включить все бюджеты со всеми разрезами. Если модель получается слишком большой и запутанной, то уменьшите количество разрезов, но оставьте все бюджеты. Прогоните модель несколько раз, посмотрите на результаты. Уверен, что всплывут какие-то нестыковки, Вы захотите внести изменение в набор показателей. Прогон системы в экселевской рабочей модели обойдется Вам дешевле, чем многократная переделка и доработка специализированной программы. Хотя бы потому, что Вам не придется покупать эту программу (а Эксель, наверняка уже стоит на Ваших компьютерах) и не придется платить разработчикам за доработки.

Может так получиться, что реализация Ваших идей в специализированной программе окажется неоправданно дорогой для Вас. Чтобы этого не случилось, заранее ознакомьтесь с имеющимися программными продуктами, с их возможностями и недостатками – я уже говорил об этом в самом начале и повторяю тут. А вот чего делать не стоит – так это не стоит начинать постановку бюджетирования с выбора программного продукта. Так обычно поступают, когда не хотят реально задуматься о своих проблемах и самостоятельно поискать пути их решения, когда рассчитывают на то, что кто-то другой решит их проблемы. Но никому другому не интересно решать ваши проблемы – разработчикам надо продать свой продукт. Пропустив первые шаги, вы не будете знать, что именно вы хотите от бюджетирования, что именно должна делать программа и для чего она должна это делать. Пока вы не прошли первых шагов, вам только кажется, что вы всё знаете о своих проблемах и желаниях. Пока всё не изложено в документах, пока всё нельзя распечатать и почитать – это всё иллюзия знания. Это как пойти в магазин за одеждой и не знать своих размеров, не определиться с цветом, фасоном. Пойдя купить то, не знаю что, вы именно неизвестно что и купите, а подробности узнаете после того, как заплатите деньги за программу. Попытайтесь купленную программу использовать, «повтыкаете круглое в квадратное» и разочаруетесь в программе, «похороните» и израсходованные деньги и саму идею бюджетирования. Ключевым фактором в выборе программы является соотношение затрат на внедрение программы (покупка, доработка, отвлечение сотрудников и т.д.) и получаемых возможностей.

**Итак, на шаге №5**

|   |
|---|
| <b>НЕОБХОДИМО ВЫБРАТЬ ПРОГРАММУ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.</b> |
|---|

## Шаг 6. ВНЕДРИ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Внедрение бюджетирования – это отдельный процесс, предшествующий непосредственно бюджетированию. Почему же крайне не рекомендуется смешивать эти два процесса и проводить одновременно постановку бюджетирования и само бюджетирование?

Во-первых, потому что бюджетирование – это инструмент. И не просто инструмент, а «оборудование», требующее «монтажа» и «наладки»! И может так оказаться, что «фундамент», на котором собираются «монтировать» бюджетирование слишком слаб. В процессе разработки регламентов планирования и сбора фактических данных вы коснётесь бизнес-процессов предприятия, организационно-юридической структуры, принятого документооборота. Вам придется сделать выбор: оставить всё как есть или по-новому организовать процессы, перераспределить функции между подразделениями и сотрудниками.

Во-вторых, потому что бюджетирование охватывает практически все подразделения компании: и финансовые, и нефинансовые. Перед тем, как разрабатывать бюджетирование, необходимо провести финансовый «ликбез» со всеми сотрудниками, чтобы все научились владеть единой финансовой терминологией.

В-третьих, потому что прежде, чем система начнет выдавать корректные данные, необходимо осуществить «опытную эксплуатацию», то есть выполнить ряд пробных циклов «планирование-учет-анализ-планирование». В процессе «опытной эксплуатации» неизбежно проявляются организационные нестыковки, арифметические ошибки, всплывают дополнительные требования к системе – всё это необходимо учесть и доработать.

Только после того, как система бюджетирования обкатана и выдаёт нормальный рабочий результат, можно приступать непосредственно к управлению финансами, опираясь на показатели бюджетов.

После того, как вы проделали 5 предыдущих шагов, вы знаете, для чего именно вам нужно бюджетирование, какие именно показатели вас интересуют, как именно они должны рассчитываться и как вы можете влиять на их уровень. Вы так же знаете, какие отчеты, кому, в какое время нужны и из каких бюджетов будут взяты данные для этих отчетов.

Так же вы знаете кто, в какое время, какие данные должен подготовить на этапе планирования и на этапе сбора фактических данных. Вы знаете, какие бюджеты являются первичными, а какие – вторичными, как именно вторичные бюджеты рассчитываются из первичных.

Вы выбрали программу для автоматизации бюджетирования и знаете, надо ли внести в неё доработки и, если надо, то какие именно доработки требуются. Вы оценили имеющееся оборудование (компьютеры, состояние сети и т.п.) и поняли, надо ли что-то в нём менять.

Вы оценили уровень подготовки персонала и знаете, кому и какие требуются дополнительные знания.

**Итак, на шаге №6**

**НЕОБХОДИМО ВНЕДРИТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, Т.Е.:**

- СОСТАВИТЬ ПЛАН НЕОБХОДИМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ (ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ЗАКУПКА ОБОРУДОВАНИЯ И ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ОЧЕРЕДНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ БЛОКОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И Т.Д.)
- РЕАЛИЗОВАТЬ СОСТАВЛЕННЫЙ ПЛАН

## **СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ - ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

Сейчас Вы начали своё путешествие в мир бюджетирования! И я хотел бы, чтобы Вы осознали следующее:

***знания бесполезны без применения***

Уверен, что моя книга - не первая Ваша попытка разобраться с тем, как надо организовывать бюджетирование. Так в чём же проблема? Чего Вам не хватает? Рискну сделать предположение, что ...

***Вам не хватает не самих знаний, а их систематизации***

После прочтения моей книги у Вас есть в голове общая картина. Вы знаете, что нужно сделать для постановки бюджетирования. Вам, надеюсь, захотелось применить свои знания на практике, но ...

***Вы не знаете, как именно это начать делать***

Ответ простой – попробуйте сделать свою первую рабочую бюджетную модель. Придумайте простой бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, баланс. Попытайтесь их связать друг с другом так, чтобы при изменении в одном бюджете, автоматически происходили изменения в других бюджетах. Дерзайте!

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вы познакомились с историей бюджетирования.

Вы узнали, что бюджетирование стоит внедрять тогда, когда вы хотите **УПРАВЛЯТЬ** финансами.

Вы узнали, что необходимо поставить цели, которые должны выражаться через суммовые, количественные, процентные, дробные показатели.

Вы узнали, что необходимо нарисовать отчеты, сформировать перечень и структуру бюджетов. Вы узнали, как это сделать.

Вы узнали, что необходимо написать правила сбора и обработки плановых и фактических данных.

Вы узнали, как выбрать программу для ведения бюджетирования.

Вы узнали, как внедрить бюджетирование и начать управлять финансами своего предприятия.

Вы много прочитали и узнали – теперь самое время сделать следующий шаг и закрепить материал конкретными практическими действиями.

Удачи!

Дмитрий Чертов.

# 6 ШАГОВ В БЮДЖЕТИРОВАНИЕ



Дмитрий Чертов

## Отзыв читателя:

Стадник А.В.

генеральный директор BFM Group Ukraine.  
<http://www.bfm-ua.com/>

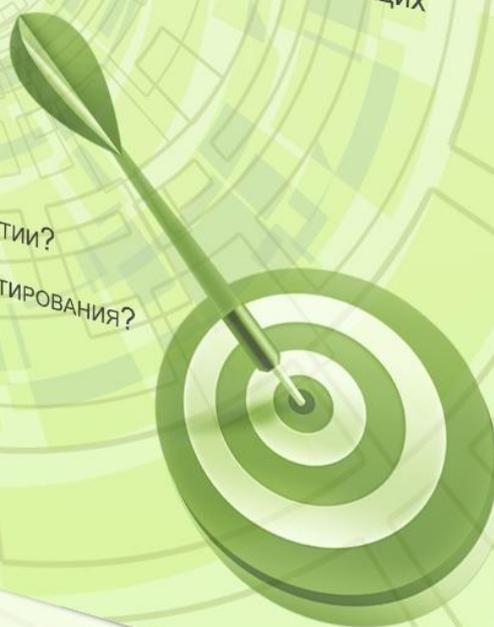
"Написано очень живым и понятным языком. Как специалист в той же отрасли - всем настоятельно рекомендую к прочтению. В чем разница с тем обилием псевдоспециализированных статей, которых и так хватает в сети? Да хотя бы этим:

## Цитата из книги:

"В интернете можно найти много определений бюджету и бюджетированию. Перед тем, как написать эту книгу, я прочитал несколько статей на эту тему. Скажу честно, прочитал немного, так как после прочтения буквально 2-3 определений увидел, что они, во-первых, не полные и, во-вторых, трудно перевариваемые даже мной, человеком с 15-летним опытом в этой сфере. Конечно, не всё так печально и я нашёл несколько нормальных, с моей точки зрения, статей. Но их надо поискать и надо ещё понять, что это нормальная статья с нормальным определением бюджета и бюджетирования. А как это сделать человеку без специального опыта? Видимо, никак. Особенно сейчас, когда автоматизация перестало быть исключительно управлением бизнесом и бюджетирование позволяет объединять несколько сфер финансовой дисциплины. Я попытался написать эту книгу так, чтобы даже неподготовленный человек уловил понятную для себя логику и смог хотя бы в общих чертах понять, что такое бюджетирование"

## В книге Вы найдёте:

- Проблемы с управлением финансами?
- Обо мне
- Для кого эта книга
- Для чего Вам эта книга
- Немного истории
- Как выглядит бюджетирование на предприятии
- Что же такое бюджет и бюджетирование на предприятии?
- Кого из сотрудников привлечь к постановке бюджетирования?
- Шаг 1. Поставь цель
- Шаг 2. Разработай бюджет
- Шаг 3. Задай алгоритмы планирования
- Шаг 4. Укажи источники фактических данных
- Шаг 5. Подбери программное обеспечение
- Шаг 6. Внедри бюджетирование
- Заключение



Дмитрий Чертов

6 ШАГОВ В БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

- Заключение
- Шаг 6: Внедри бюджетирование
- Шаг 5: Подбери программное обеспечение
- Шаг 4: Укажи источники фактических данных
- Шаг 3: Задай алгоритмы планирования
- Шаг 2: Разработай бюджет
- Шаг 1: Поставь цель
- Кого из сотрудников привлечь к постановке бюджетирования?
- Что же такое бюджет и бюджетирование на предприятии?
- Как выглядит бюджетирование на предприятии
- Немного истории
- Для чего Вам эта книга
- Для кого эта книга
- Обо мне
- Проблемы с управлением финансами?