

# ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

## для руководителей и собственников бизнеса

### ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЧЕМУ ВЫ ДО СИХ ПОР НЕ ИМЕЕТЕ РЕЗУЛЬТАТОВ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ПОЧТИ В РУКАХ ГОД, ДВА, ТРИ НАЗАД? .....	1
ЕСЛИ ГОРА НЕ ИДЕТ, ТО... ..	2
РАЗВЕРНИТЕСЬ К ГОРЕ.....	4
ЦЕЛИ ОПРЕДЕЛЕННЫ, ЗАДАЧИ ПОСТАВЛЕННЫ .....	5
КАК НАДО ДЕЛАТЬ.....	6
ПРОГРАММА ПОЛУЧЕНИЯ ГАРАНТИРОВАННОГО РЕЗУЛЬТАТА .....	7
ОБ АВТОРЕ .....	8

***Планирование** – оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей.*

***Бюджетирование** – составление и контроль исполнения форм, описывающих доходы и расходы, а также движение денежных средств.*

### ПОЧЕМУ ВЫ ДО СИХ ПОР НЕ ИМЕЕТЕ РЕЗУЛЬТАТОВ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ПОЧТИ В РУКАХ ГОД, ДВА, ТРИ НАЗАД?

Все мы (ну или почти все) имеем способность «видеть» и «прозревать внутренним взором» наше будущее, и будущее нашей Компании на некоторое время вперед. И там, в обозримом и достаточно близком будущем, мы и наша Компания успешны! Мы обгоняем конкурентов, продажи и капитализация растут, дивиденды, и бонусы приятно туманят сознание предвкушением покупок и путешествий, которые мы совершим.

Но вот незадача! Это же самое предвкушение было и год, и два, и три назад, а успех в полной мере не реализуется! И уже хочется, как герою стихотворения Маршака воскликнуть: «Что за шутки!?!». Все планы, все связанные с исполнением наших желаний события отодвигаются от нас словно линия горизонта.

И, конечно, менеджеры, ответственные за показатели, связанные с исполнением желаний собственника (как правило, это САМЫЕ ГЛАВНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ!), хорошо поставленными и

полными убедительности голосами объяснят Вам, что обстоятельства в очередной раз изменились.

Нерадивые конкуренты, которые всегда и во всем отставали от нас, вдруг показали невиданные результаты, и весь рынок теперь принадлежит им, а те компании, на которые Вы до сих пор равнялись, находятся там, куда Макар телят не гонял.

Поэтому только их (ГЛАВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ) заслугами, Компания сегодня находится там, где она есть, и ничего, что прибыли не те, но зато и убытков нет! А могли бы быть! Поэтому давайте поделим годовые бонусы на участников этой победы (пусть небольшой, а могли бы проиграть!). И будем снова мечтать о светлом будущем. Загадывая, какие контракты упадут в наши руки, и какие прибыли они нам сулят на следующий год.

На Ваш вопрос или крик: «ГДЕ ДЕНЬГИ!!!!?????», Вы услышите честный ответ, что деньги это по Вашей части, а если у Вас нет денег, то зачем Вы занимаетесь бизнесом?

***Пример 1.** На одном из предприятий финансовый результат был осознан собственником по пустующему расчетному счету. Раньше он был полным, а теперь все чаще пустой. В то время как САМЫЕ ГЛАВНЫЕ менеджеры исполняют французскую песенку о прекрасной маркизе в редакции Леонида Утесова, что де «в остальном все хорошо». Но чем дальше собственник проникает сознанием в суть ситуации, тем больше она похожа на содержание песни. Товар залеживается, задолженность перед поставщиками растет, просроченный товар списывается. Но каждый куплет заканчивается уверением, что «в остальном, все хорошо!». После проведенных разоблачений собственник впадает в ступор. Что-то надо делать! С ситуацией, с менеджерами, с предприятием. А он уже не в теме. Он три года как отошел от дел.*

Если Вы переживаете хотя бы часть описанных событий, Вам пора ставить систему планирования и бюджетирования.

## ЕСЛИ ГОРА НЕ ИДЕТ, ТО...

Традиционно собственник склонен заявлять о своих грандиозных планах. Менеджеры уже к этому привыкли и не воспринимают сказанные слова (иногда даже написанные слова!), как руководство к действию.

*Вдохновленный блестящими перспективами своей Компании, собственник пишет видение на пять лет. Развитие производственной базы, накопление и систематизация нематериальных активов (бизнес высокотехнологичный), конечно рост продаж, который графически интерпретируется как «свеча», и.... Как все это комментируют менеджеры (преданные патриоты Компании)*

- 1) Нет, это нереальный план! – о продажах, которые сегодня на 80% обеспечивает собственник.*
- 2) Нет, нам это оборудование не нужно! – об инвестициях в производственную базу.*
- 3) Ну, это еще надо обсудить, посмотреть, подумать! – о документе в целом.*

Как Вы считаете, каких результатов добьется команда менеджеров с подобным подходом?

Как «развернуть» менеджеров к целям, которые видит собственник?

А что Вы скажете о заложенном конфликте между менеджерами и собственником? Вне зависимости от личности собственника и от личности менеджера между ними всегда будет ролевой конфликт.

Собственник, как правило, ориентируется на капитализацию Компании, рост её стоимости в долгосрочной перспективе (см. выше пример). Задачи менеджера в большинстве ограничиваются календарным годом.

Рассуждения менеджера часто похожи на притказку Мальчиша-Кибальчиша: «Нам бы день простоять, да ночь продержаться!» Менеджера **не мотивируют** долгосрочные программы, эффект от которых находится за пределами календарного года. Он в них не верит. Вам нужно или заслужить его доверие, или мотивировать в границах 12-и месяцев. О доверии и мотивации в отношениях собственника и менеджера ниже словами классика.

*«...трудность состояла в непобедимом недоверии крестьян к тому, чтобы цель помещика могла состоять в чем-нибудь другом, кроме желанья обобрать их сколько можно. Они были твердо уверены, что настоящая цель его (что бы он ни сказал им) будет всегда в том, чего он не скажет им».*

*Л.Н.Толстой, «Анна Каренина»*

Как планирует собственник сказано выше, как планирует менеджер?

Любой менеджер, которого попросят написать план на следующие двенадцать месяцев, обязательно возьмет при его составлении прошедшие 12 месяце и накинет сверху несколько процентов сверху если рынок стоит, или скинет несколько процентов если рынок падает. Почему?

- 1) У него нет информации о том, что в Компании, что-то изменится.
- 2) У него нет информации о том, что рынок Компании изменится.
- 3) Он знает, что, если не добавить «немного» оптимизма, он будет подвергнут критике.
- 4) Он уверен, что достижение написанных им показателей не потребует сверх-усилий.
- 5) Он уверен, что, если даже Компания перевыполнит план в два раза, лично его жизнь не изменится.
- 6) Допишите шестую и следующие причины сами \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Эти же убеждения будут продемонстрированы при попытках «навязать» ему план «сверху». Как правило, при планировании менеджер не верит никому кроме самого себя. Тоже при подведении итогов. Тупик.

*Предприятие имеет самостоятельно разработанную систему планирования продаж. И почти всегда успех выполнения плана продаж презентуется собственнику, как очередная победа над обстоятельствами, конкурентами, нерадивыми сотрудниками и прочими нехорошими, то есть отрицательными факторами. Собственник со страшной силой уважает и гордится своим коммерческим директором, готовым «порвать» каждого, кто встанет между ним и планом. Но случилась смена игроков на поле. Сменился зам. по финансам и экономике (как писал Булат Окуджава – «кавалергарда век недолог»), и новый финансовый директор сформировал факт доходов и расходов (почему данного*

*бюджета не было до сих пор, это отдельная история). И вот в этом самом бюджете доходов и расходов с начала календарного года в разрезе каждого месяца («финик» гордится документом – «Сделал, как учили!») собственник видит нарастающие убытки и тающий собственный капитал компании. Еще не истаявший совсем, но демонстрирующий неприятную тенденцию... Немая сцена. Занавес.*

## РАЗВЕРНИТЕСЬ К ГОРЕ

- ✓ Обороты растут, прибыль снижается.
- ✓ Доходов все больше, но расходы опережают их рост.
- ✓ Численность персонала и фонд заработной платы растет, а дивиденды собственника падают.

Что следует делать, если Вы столкнулись с этими или похожими проблемами на своем предприятии? Во-первых, как говорил один герой, следует отделить мух от котлет и агнцев от козлиц. Выражаясь языком экономики, разделить финансовую структуру по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Определить, кто тратит деньги, и кто их зарабатывает.

Как правило, тех, кто зарабатывает существенно меньше тех, кто тратит. Можно смеяться, но «семеро с ложкой, один с сошкой» это скорее правило, чем исключение. Тем не менее именно от Вас зависит в данном случае экономическая целесообразность структуры предприятия.

Каждый центр финансовой ответственности имеет ключевую функцию, на которую он, образно говоря, «заточен». На качественное выполнение данной функции (закупки, хранение, продажи, учет и проч.) и должны Вы ориентироваться при планировании расходной части. Все, что не повышает результативность ключевой функции, безжалостно вычеркивается из финансового плана.

Задайте себе несколько вопросов применительно к каждому подразделению:

- 1) Что является главным продуктом каждого подразделения?
- 2) Как его можно измерить? (Если продукт нельзя измерить, увольняйте всех сотрудников подразделения немедленно).
- 3) Как предприятие использует этот продукт? (Если не использует, то почему?)
- 4) Как и когда изменится прибыль предприятия, если завтра это подразделение перестанет существовать?
- 5) Если продукт подразделения для предприятия важен и полезен, то каким образом можно получить удвоение и утроение объема выработки данного продукта? (Как правило, значительная часть прироста достигается без существенных затрат).

Все управление экономикой следует строить именно по центрам финансовой ответственности. Бюджеты по ЦФО консолидируются в общем бюджете по предприятию, формируя полную картину состояния бизнеса.

## ЦЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНЫ, ЗАДАЧИ ПОСТАВЛЕНЫ

Список шагов по внедрению планирования и бюджетирования на предприятии:

- 1) Обеспечить поддержку внедрения на уровне первых лиц предприятия.
- 2) Разработать техническое задание по параметрам внедрения.
- 3) Определить участников внедрения, их компетенции и ответственность.
- 4) Разработать и согласовать с участниками внедрения «дорожную карту» или, другими словами, сетевой график (диаграмму Ганта).
- 5) Приступить к внедрению с регулярным контролем «путевого листа».
- 6) Провести обучение и аттестацию специалистов, в чьи обязанности войдут функции планирования и бюджетирования.
- 7) Завершить внедрение и перейти к эксплуатации.

Типичными ошибками для процесса внедрения являются решения типа:

- 1) Давайте пригласим очень хорошего специалиста по планированию и бюджетированию на работу, и он/она нам «сделает красиво».
- 2) Давайте купим информационную крутую систему, которая все сама считает и выдает рекомендации.
- 3) Давайте поручим самому незагруженному нашему специалисту, чтобы он разобрался с темой в интернете («интернет знает все!») и сказал, что нам делать.

Почему приведенные решения не будут работать:

- ✓ Ни один специалист не «провернет» в одиночку задачу подобного масштаба. В самом сложном варианте Вы получите имитационную модель, не связанную с реальностью.
- ✓ Ни одна автоматизированная система не работает сама. Вся информация в системе требует постоянной актуализации.
- ✓ Специалист, не имеющий соответствующего образования (тем более опыта), соберет в информационном пространстве «урожай», в котором окажутся как верные, так и ложные решения. Отсутствие опыта мешает определить, что для предприятия подходит, а что нет.

## КАК НАДО ДЕЛАТЬ

Как известно, для достижения любой цели следует придерживаться трех правил которые безусловны и для внедрения планирования и бюджетирования:

- 1) Значимость цели должна быть осознана и принята.
- 2) Путь к достижению цели должен быть понятен и доступен.
- 3) Достижение цели должно способствовать улучшению состояния (морального и материального) тех, кто идет к этой цели.

Разберем по пунктам.

**Значимость цели** — это совокупность характеристик, позволяющих считать саму цель, безусловно, важной, полезной и справедливой для всех (или для подавляющего большинства) находящихся рядом с Вами.

**Путь к достижению** — это набор простых шагов понятных тем, кто эти шаги будет делать. В зависимости от уровня подготовки и осознанности тех, кто эти шаги будет делать, его проработка Вами может сильно различаться (если боец тренирован ему достаточно показать направление, если нет, то ведите за руку сами).

**Достижение цели** — это наступление СЧАСТЬЯ с большой буквы для тех, кто её достиг, а также для тех, кто являлся целевой аудиторией (в том числе конечно для Вас!).

Обеспечьте эти условия, и Вам останется почивать на лаврах.

## ПРОГРАММА ПОЛУЧЕНИЯ ГАРАНТИРОВАННОГО РЕЗУЛЬТАТА

### САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

- 1) Определите ответственное лицо с профильным образованием и пониманием вопроса.
- 2) Составьте словарь определений и терминов, используемых в процессе внедрения.
- 3) Утвердите финансовую структуру предприятия (по ней Вы будете собирать отчетность для консолидации)
- 4) Определите круг лиц «головой» отвечающих за успех внедрения в своих подразделениях (как правило, это руководители ЦФО).
- 5) Разработайте, обсудите и утвердите форматы документов для использования на Вашем предприятии в планировании и бюджетировании.
- 6) Разработайте календарь бюджетного процесса и доведите его до каждого исполнителя.
- 7) Определите инструменты мотивации и стимулирования участников и приступайте к внедрению.

### РЕШЕНИЕ С УЧАСТИЕМ ЭКСПЕРТОВ

- 1) Давайте познакомимся лично.
- 2) Заключим договор и договоримся о незначительной предоплате, это дисциплинирует обе стороны.
- 3) Предоставьте запрашиваемую информацию в бумажном и/или электронном виде, а также возможность анкетирования и собеседований с руководителями и сотрудниками предприятия в период нашей совместной работы.
- 4) Совместно с Вами работаем и получаем результат.

В случае работы со мной Вы получите гарантированный результат, потому что:

- ✓ используемые решения опробованы на десятках предприятий
- ✓ Мне известны все «подводные камни» на пути

Внимание! Обеспечиваю ГАРАНТИЙНОЕ и ПОСТГАРАНТИЙНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ всех решенных задач!

## ОБ АВТОРЕ

### **Кожухарь Владимир**

Закончил - Волжскую Государственную Академию Водного Транспорта.

Внутренний аудитор, действительный член Института Внутренних Аудиторов.

Член Ассоциации судебных экспертов

Судебный эксперт финансово-экономического состояния и финансово-экономической деятельности.

Консультант, тренер.

### **Темы проводимых бизнес тренингов:**

«Управленческий учет и отчетность»

«Финансовое планирование на предприятии – управление деньгами»

«Управленческий аудит – сохранение и приумножение капитала»

«Бизнес-планирование на год, два, три, разработка бизнес плана проекта»

Появились вопросы?

Есть желание получить дополнительную информацию?

Контакты:

[info@yourbussines.ru](mailto:info@yourbussines.ru)

<http://vladimir-kozh.livejournal.com/>

<http://вашбизнес-нн.рф>