

[Александр Карпов](#)

Практические аспекты
бюджетирования и
управленческого учета

bud-tech.ru

Карпов А.Е.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

М.: «Москва» – 83 с.: илл.

Данная книга выпускается в рамках открытого проекта ***bud-tech.ru***.

Книга написана на основе практического опыта автора, который занимается постановкой бюджетирования и управленческого учета с 1995-го года.

В книге представлен свежий срез по многим практическим аспектам системы бюджетирования и управленческого учета: использование системы для управления и повышения эффективности компании, модель и регламент бюджетирования и управленческого учета, финансовая структура компании (в т.ч. центры финансовой ответственности), постановка и автоматизация бюджетирования и управленческого учета и т.д.

Многие материалы для данной книги подготовлены на основе ответов на вопросы, который автор получал от пользователей портала ***bud-tech.ru***, участников семинаров-практикумов, проводимым автором, а также от клиентов, для которых автор выполнял консалтинговые проекты по постановке и автоматизации бюджетирования и управленческого учета.

Эта книга предназначена в основном для владельцев бизнеса, директоров, топ-менеджеров, руководителей и специалистов финансово-экономических подразделений компаний и групп. Также эта книга может быть полезной всем, кто интересуется именно **практическими** аспектами бюджетирования и управленческого учета.

Оглавление

Об авторе книги.....	5
Бюджетирование повышает эффективность компаний.....	8
Возможен ли управленческий учет без стратегического управления	12
Бардак в управленческом учете – подарок для контрагентов.....	15
Два основных предназначения управленческих отчетов.....	18
Можно ли уменьшать детализацию в процессе планирования	25
Инвестиционный бюджет проектов и его связь с остальными бюджетами	27
Какой должна быть структура бюджета и ответственности.....	30
Премия руководителя в бюджете ЦФО	32
Критерий правильности финансовой модели.....	35
Как не допускать расхождение баланса.....	37
Признание дохода и дебиторской задолженности: возможный вариант отхода от классики	39
Ресурсный аспект проект по постановке бюджетирования и управленческого учета.....	42
Все желания исполнит мудрый Гудвин	47

Что важнее: качество или сроки при анализе (диагностике) системы бюджетирования и управленческого учета	50
Какова практическая польза от семинаров по управленческому учету и бюджетированию	55
CD-решение как спасательный круг для утопающего	59
Основная проблема автоматизация управленческого учета и бюджетирования – неготовность компаний .	61
Как учитывать изменения в справочниках в системе бюджетирования	64
Автоматизированный расчет дебиторской задолженности	67
Литература и методики для постановки и использования системы бюджетирования и управленческого учета	70

Об авторе книги

Александр Карпов – директор и ведущий консультант [Компании РИК](#), президент [Ассоциации эффективного бизнеса](#), советник генерального директора [издательства «Москва»](#).

Руководитель интернет-проектов:

- [«Бюджетирование и управленческий учет»](#);
- [«Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля»](#);
- [«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»](#).

Окончил факультет управления и прикладной математики Московского физико-технического института (Физтех).

Имеет многолетний опыт управленческого консультирования в различных направлениях менеджмента. **Начиная с 1995 года**, реализовано большое количество **консалтинговых проектов**. Среди них проекты, выполненные в таких организациях, как East Line, EDI-META-RUS, FOUNTAIN FOODS, авиакомпания Волга-Днепр, Агропромдорстрой, Агротек Холдинг, Альфа-Эко, Алкогольная Сибирская группа (Омсквинпром), Афанасий-Пиво, Великолукский молочный комбинат, Восточный путь, Двадцатый подшипниковый завод, издательство «Москва», Иркутскэнерго, Лукойл-Пермь, Орловская промышленная компания, Приватбанк, Распадская угольная компания, Свердловскавтодор, Сибирский Алюминий, Сладкая жизнь, Станкоимпорт, Тюменская нефтяная компания, Управляющая компания Юнайтед Норд, Уралэлемент, Чугуевская топливная аппаратура, Цементстрой и т.д.

С 1999 года регулярно проводит **открытые и корпоративные семинары** (с 2004 года – еще и **интернет-семинары**). В этих семинарах приняли участие тысячи менеджеров и специалисты различных компаний и групп, среди которых Nemiroff, Автомир, Адамас, Азовсталь, Видео-Интернешнл, Восток-Сервис, Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания, Газпромбанк, группа компаний СОК, группа Приват, Дальневосточное морское пароходство, Инна тур, Иркутскэнерго, Комус, Копейский машиностроительный завод, Космическая связь, ЛенСпецСМУ, Лентрансгаз, Магаданэнерго, Магнитогорский металлургический комбинат, Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан, Морской порт Санкт-Петербург, Норильский никель, Полтавский ГОК,

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Промышленные инвесторы, Ресторанный Дом Андрея Деллоса, Росзерно, Российская телевизионная и радиовещательная сеть, РосСпецСплавы, РуссНефть, Сибирский цемент, СИБУР Холдинг, Спортивный канал 7ТВ, страховая компания МАКС, Сургутнефтегаз, Тайсу, Техснабэкспорт, Топ-книга, Ульяновский автомобильный завод, Уралтрак, Уральские авиалинии, Челябинский трубопрокатный завод, Челябинэнерго и др.

Разработанные семинары (открытые, корпоративные и интернет):

- «Эффективная бизнес-машина»;
- «Разработка антикризисной стратегии. Антикризисная технология повышения эффективности компании»;
- «Постановка системы владельческого контроля»;
- «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»;
- «Организационное проектирование. Реструктуризация предприятий и бизнес-процессов»;
- «Бюджетное управление предприятием»;
- «Постановка и автоматизация управленческого учета»;
- «Основы бюджетирования и управленческого учета»;
- «Управление проектами»;
- «Финансы для нефинансистов»;
- «Уменьшение резервов и увеличение капитала банка».

Издательские проекты:

- книга «Издательство «Москва»: максимум эффективности»;
- книга «Система владельческого контроля бизнеса»;
- книга «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»;
- книга «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»;
- серия книг «100% практического бюджетирования»;
- книга «Постановка и автоматизация управленческого учета»;
- книга «Автоматизация бюджетирования и управленческого учета с использованием ПК «ИНТЕГРАЛ».

Проекты по разработке CD-решений и программных продуктов:

- CD-решения (методики на электронных носителях):
 - CD-решение «Стратегическое управление предприятием»;

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

- CD-решение «Бюджетное управление предприятием» (версия 1.0 и 2.0);
- CD-решение «Управленческий учет» (версия 1.0);
- программный комплекс «ИНТЕГРАЛ»:
 - полная конфигурация;
 - конфигурация «Бюджетирование»;
 - конфигурация «Управленческий учет»;
 - конфигурация «OLAP-КУБ для 1С»;
 - конфигурация «ИНТЕГРАЛ-МИНИ».

Эти разработки уже успешно используют **сотни компаний из различных отраслей в России, Украине и Казахстане**. Среди них такие компании как Nemiroff, Автомир, Азовсталь, АКОМ, Ангстрем, Артурс Отель Менеджмент, Видео Интернэшнл, ДВК-групп, Железные дороги Якутии, Истра-Хлебопродукт, Космическая связь, ЛенспецСМУ, Международный аэропорт Сочи, Международный светотехнический холдинг, Нефтехимпромторг, НИКА Строй, Оболонь, Объединенная металлургическая компания, Ойл Технолоджи Оверсиз, Полтавский ГОК, Почтовая Экспедиционная Компания, РАТЕП, ресторанный дом Андрея Делоса, Ржевский краностроительный завод, РИАТ, Самарская кабельная компания, СДС-ФУДС, Сибирь-телеком, Спиртовой комбинат, Стерлитамакский нефтехимический завод, Сток центр, Технодом Групп, Центр судоремонта Звездочка, Электромашиностроительный завод ЛЕПСЕ и многие другие.

Примечание: системный подход, активно используемый Александром Карповым, позволяет решать любую управленческую задачу. Еще не было ни одного случая, чтобы проект, реализуемый им, не был бы доведен до конца, даже если это абсолютно новая задача (речь не идет только о проектах по постановке владельческого контроля), с которой он ни разу не сталкивался.

Бюджетирование повышает эффективность компании

Одна из основных целей внедрения системы бюджетирования – повышение степени управляемости компании. Основным объективным критерием управляемости компании является величина план-фактных отклонений ее стратегических показателей. Таким образом, если план-фактные отклонения находятся в допустимом диапазоне, то можно считать, что компания хорошо управляема.

Полноценная система бюджетирования должна позволять еще и повышать эффективность работы компании. Ведь компания может быть очень хорошо управляема, но неэффективна.

Добиться формальной управляемости не так уж и сложно. На наших предприятиях есть немало «специалистов», которые смогут очень даже грамотно подогнать факт под план, а иногда и план под факт (как бы странно это не звучало).

Для того чтобы система бюджетирования позволяла компании повышать эффективность ее деятельности, необходимо уделять большое внимание ВСЕМ фазам бюджетного цикла. При этом особенно важно качественно выполнять процесс планирования и анализа исполнения бюджетов.

Это не значит, что на фазе учета не может возникнуть никаких проблем, но все-таки данная стадия бюджетного цикла наиболее формализуема.

Для того чтобы наладить фактический управленческий учет необходимо:

- разработать и внедрить [методологию управленческого учета](#);
- разработать и внедрить [регламент управленческого учета](#);
- разработать и применять [управленческую учетную политику](#) при отражении фактических хозяйственных операций.

С планированием и анализом все гораздо сложнее, но именно эти стадии бюджетного цикла позволяют повышать эффективность работы компании.

Планирование, если эту фазу выполнять нормально, а не формально, само по себе может быть очень полезно для компании с точки зрения поиска резервов повышения эффективности.

Для того чтобы подготовить качественные бюджеты, нужно очень хорошо спланировать **ВСЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** компании. Можно сказать, что подготовка бюджетов – это оцифровка плановой деятельности компании. Подготовив проекты бюджетов, можно оценить эффективность этой самой плановой деятельности.

Можно использовать разные подходы к планированию. Пожалуй, самый ущербный – это идти от факта (это и будет та самая вышеупомянутая подгонка плана под факт). Да, некоторые незначительные статьи затрат можно так планировать, да и то желательно оценить насколько это оправдано, но все ключевые показатели планировать от факта крайне нежелательно.

Хотя при таком подходе легче добиться той самой управляемости, о которой шла речь в самом начале. Говоря по простому, если по факту компания работала фигово и это будет заложено в план (может быть, с каким-то небольшим улучшением), то с большой вероятностью этот план будет выполнен. Формально получается, что управляемость очень даже неплохая, а эффективность – низкая.

Таким образом, лучше использовать другую логику планирования бюджетов. Наверное, самый полезный, но и самый сложный подход к планированию заключается в том, что нужно все (даже годами отработанные схемы работы) подвергать сомнению. То есть пытаться во всех объектах (бизнес-процессы, проекты, подразделения) находить скрытые резервы повышения эффективности их работы.

С одной стороны, понятно, что бесконечно повышать эффективность нельзя, но с другой стороны, зная, как работают наши предприятия, с уверенностью могу утверждать, что в этом плане у многих есть, как говорится, непаханое поле.

Есть еще один (совсем крутой) подход к планированию. Он называется бюджетирование на нулевой базе (**Zero Based Budgeting – ZBB**). Суть его заключается в том, что при планировании предполагается, что компании еще нет (хотя она может проработать уже несколько лет или десятков лет, или даже больше). Поэтому вся деятельность планируется с нуля так, как это следуют делать при [создании бизнеса](#).

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Когда создается новый бизнес, то, как правило, это делается сразу же с оглядкой на то, насколько он будет эффективным. Поэтому он создается без каких-либо излишеств, особенно если речь идет о создании малого бизнеса.

Затем, по мере [развития компании](#), нередко происходит так, что она начинает «обрастать жирком» в ущерб эффективности. Это приводит к неоправданному росту уже имеющихся затрат и к появлению новых затрат, которых могло бы и не быть (или они могли бы быть не в таком объеме). Помимо проблем с затратами могут возникать и ситуации, когда компания сталкивается с упущенной выгодой из-за недостаточного роста продаж или даже их снижения.

Достаточно часто получается так, что масштабы бизнеса растут, а его эффективность падает. Вместе с этим снижаются и [дивиденды](#), получаемые собственниками бизнеса. Это в том числе связано с тем, что не все компании умеют [эффективно решать проблемы роста](#).

Наверное, вряд ли можно применять Zero Based Budgeting каждый месяц, но с какой-то периодичностью это можно делать. Например, раз в год, или в три года, или в пять лет и т.д.

Таким образом, пожалуй, основная польза от планирования заключается не в том, что с его помощью составляются бюджеты, а в том, что в ходе такого процесса могут происходить улучшения в деятельности организации (а также в процессе самого планирования), что будет приводить к повышению эффективности ее работы.

Аналогичный вывод можно сделать и в отношении фазы анализа. Целью такого анализа не является подготовка табличек (по каждому бюджету) с тремя колонками: план, факт, отклонение. На самом деле колонка «Отклонение» может разбиваться на несколько. Например, отклонение может рассчитываться в абсолютном и в относительном выражении.

Основная задача план-фактного анализа заключается в выявлении причин существенных отклонений, а также в подготовке предложений по их устранению или минимизации их воздействия в будущем.

По большому счету может быть две основные группы причин существенных план-фактных отклонений: проблемы в планиро-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

вании и проблемы в самой работе компании. Нужно уметь выявлять и устранять (или минимизировать воздействие) причины обоих этих типов. Такая систематическая работа позволит и улучшить управляемость, и увеличить эффективность работы компании.

Анализ – это, пожалуй, самая сложная фаза бюджетного цикла управления. Поэтому больше всего времени у компании будет уходить на отладку именно этой фазы. Но можно уверенно сказать, что инвестиции времени в налаживании процедуры анализа принесут компании немало пользы.

Итак, если компания сможет внедрить действительно полноценную систему бюджетного управления, то с ее помощью можно будет эффективно управлять компанией и улучшать ее финансово-экономическое состояние.

Возможен ли управленческий учет без стратегического управления

К нам за консалтинговой помощью обращаются разные компании с различными проблемами. Некоторые компании точно не знают, в чем заключаются их основные проблемы, поэтому сами просят провести комплексную диагностику.

Есть компании, которые утверждают, что они сами знают, что им нужно и обращаются за помощью для решения какой-то конкретной задачи, например, для постановки управленческого учета и/или бюджетирования.

В любом случае сначала мы выполняем [первый этап проекта \(постановка задачи\)](#), в рамках которого проводим комплексную диагностику компании. Нередко бывает так, что одной из существенных проблем компании является отсутствие [системы стратегического управления](#).

Как следствие в компании нет нормального [стратегического плана](#), в котором помимо остального как раз и должна быть продумана стратегия развития бизнеса и системы управления (в том числе бюджетирования и управленческого учета).

В таких случаях мы рекомендуем компаниям сначала реализовать этап по [внедрению стратегического менеджмента](#), а затем уже заниматься развитием других подсистем управления.

При этом клиенты часто задают вопрос о возможности параллельного внедрения стратегического управления, а также бюджетирования и управленческого учета. Некоторые спрашивают даже о том можно ли обойтись без стратегического менеджмента.

Внедрить полноценную систему бюджетного управления без стратегического менеджмента очень сложно (если не сказать невозможно). Что касается постановки фактического управленческого учета, то, в общем-то, данную задачу можно решать и без системы стратегического управления (хотя и не полностью).

Итак, если пробежаться по всем этапам [внедрения управленческого учета](#), то становится понятно, что можно делать без системы стратегического управления, а к чему все-таки придется вернуться (чтобы внести изменения) после постановки стратегического менеджмента.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Очевидно, что придется вернуться к классификатору управленческой отчетности, дополнив его отчетами по проектам развития, поскольку стратегический план реализуется с помощью проектного механизма.

Для каждого проекта развития нужно будет определить показатели, а также методику формирования управленческих отчетов по проектам развития (то есть инвестиционных отчетов).

Для того чтобы управленческая отчетность по проектам развития составлялась в автоматическом режиме нужно будет организовать ввод соответствующих данных. Для этого придется внести определенные изменения в плане счетов, а также в настройках хозяйственных операций в той информационной системе, которая используется для ведения учета.

Речь идет о том, что к определенным счетам нужно будет добавить новую аналитику («Проекты развития») и сделать так, чтобы была возможность выбирать нужное значение этой аналитики из соответствующего справочника при вводе данных в учетную систему.

Кроме того, возможно придется расширить справочник «Затраты» и справочник «Статьи движения денежных средств». Изменения опять-таки будут связаны с появлением проектов развития.

Также еще одним важным элементом управленческого учета, который нужно будет изменить после внедрения стратегического управления, является управленческая учетная политика.

Опять же изменения будут связаны с появлением нового объекта учета – проектов развития. По каждому проекту развития нужно будет определиться с тем, где «поставить флажок», то есть зафиксировать критерии завершения проекта. Как уже отмечалось выше, нужно будет прописать статьи затрат (и вы плат), которые относятся к проектам развития и т.д.

Кстати, в ходе внедрения полноценной системы бюджетирования в управленческий учет также нужно будет внести изменения, только они будут связаны не с проектами развития, а с еще одним объектом учета – центрами финансовой ответственности (ЦФО).

Итак, можно заниматься постановкой управленческого учета параллельно с внедрением стратегического управления (или

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
вообще пока без внедрения стратегического менеджмента). Только нужно помнить о том, какие изменения потом необходимо будет сделать в системе управленческого учета, чтобы она обеспечивала необходимой информацией систему стратегического управления.

Бардак в управленческом учете – подарок для контрагентов

На страницах сайта bud-tech.ru я уже не однократно писал о том, что [отсутствие управленческого учета – типичная ситуация для многих компаний](#). Причем, как показывает практика, нормального управленческого учета может не быть в компаниях разного масштаба.

[Одно из самых распространенных заблуждений о бюджетировании и управленческом учете](#) заключается в том, что якобы эти системы не нужны небольшим компаниям. Некоторые владельцы бизнеса считают, что они в этом не нуждаются.

Правда нужно отметить, что [внедрению управленческого учета в малом и среднем бизнесе](#) могут помешать и другие обстоятельства, в частности, сложность внедрения. Достаточно часто бывает так, что в компаниях малого и среднего бизнеса гораздо сложнее поставить управленческий учет, чем в крупных компаниях.

Это нередко приводит к тому, что [управленческий учет в малом и среднем бизнесе](#) больше напоминает какие-то шаманские танцы и колдовство, а не четкую технологию.

Казалось бы, в крупном бизнесе должна быть эффективная система управленческого учета, но опять же есть немало случаев, которые доказывают обратное.

Приведу здесь пару примеров отсутствия нормальной системы управленческого учета в компаниях средних и крупных масштабов.

Когда наша команда консультантов выполняла проект для одной компании, то мы сами были свидетелями отсутствия управленческого учета у контрагентов этой компании.

Эта компания (наш клиент) поставляет свою продукцию предприятию средних размеров (назовем его «Предприятие А»). При этом поставщиком у этой компании является организация, которую тоже можно отнести к среднему бизнесу (назовем ее «Предприятие Б»).

Предприятие-клиент («Предприятие А») то и дело задерживало оплату, в то время как организация-поставщик («Предприятие Б») требовала предоплату за свою продукцию. Как ока-

залось «Предприятие А» задерживает оплату практически всем своим поставщикам. Наверное, под натиском поставщиков это предприятие решило пойти им на уступки следующим образом.

Дело в том, что обе эти компании («Предприятие А» и «Предприятие Б») входят в одну группу. Поэтому «Предприятие А», задерживающее оплату, разрешило своим поставщикам, покупающим продукцию у «Предприятия Б», производить зачет на сумму, не превышающую величину дебиторской задолженности «Предприятия А».

То есть, если, например, дебиторская задолженность «Предприятия А» перед какой-то компанией составляет Х руб., то эта компания может заказать продукцию у «Предприятия Б» на сумму, не превышающую Х руб., не производя оплаты.

Конечно же, большинство поставщиков «Предприятия А» очень обрадовались такой возможности. Что же стало происходить дальше.

Компания, о которой я здесь рассказываю, продолжая заказывать продукцию у «Предприятия Б», перестала ему платить, поскольку имелась непогашенная дебиторская задолженность от «Предприятия А» на определенную сумму.

В какой-то момент времени объем заказов, сделанных компанией у «Предприятия Б», превысил дебиторскую задолженность, но при этом «Предприятие Б» продолжало отгружать продукцию компании. Более того, «Предприятие А» погасило компании часть своей дебиторской задолженности.

Таким образом, получилось так, что теперь компания стала работать в долг, но ни «Предприятие А», ни «Предприятие Б» этого не заметили. Из-за отсутствия нормальной системы управленческого учета эта группа, которая сама раньше работала в долг, теперь, наоборот, по сути, разрешила своим партнерам работать в долг.

Другой пример отсутствия управленческого учета связан с одной очень крупной федеральной сетью (продуктовый ритейл). Эта сеть, как и многие другие, часть помещений своих магазинов сдает в аренду.

Когда-то у меня была небольшая сеть розничных точек (канцтовары, офисные товары, товары для школы, хозтовары,

детские игрушки и т.д.), расположенных как раз в нескольких магазинах этой федеральной сети.

Поначалу я исправно платил аренду точно в срок без всяких напоминаний со стороны арендодателей. Но как-то раз не успел это сделать до нужной даты. К своему удивлению со мною никто не связался, чтобы напомнить о необходимости заплатить за аренду. Прошел еще один месяц, потом еще один и т.д.

В общем, я не платил около года. За все это время мне никто так и не напомнил о том, что нужно погасить долг. В итоге я, конечно же, погасил долг, но если бы на моем месте оказался какой-то недобросовестный арендатор, то он мог бы так и не заплатить, а потом благополучно исчезнуть, накопив очень большую сумму долга.

В этой главе я привел пример, наверное, самых простых проблем, которые могут возникнуть в компании из-за отсутствия нормального управленческого учета. Безусловно, их гораздо больше. Все они, как правило, приводят к ухудшению финансово-экономического состояния компании и благосостояния ее владельцев.

Два основных предназначения управленческих отчетов

Существуют различные классификации управленческой отчетности и показателей отчетов. В данной главе речь идет о классификации управленческих отчетов по типам целей.

Прежде всего, нужно отметить, что у каждого управленческого отчета обязательно должна быть хотя бы одна практическая цель. В противном случае нет смысла его составлять.

В некоторых компаниях бросаются в одну крайность – пытаются любыми способами минимизировать количество управленческих отчетов. Есть компании, которые наоборот используют (точнее говоря, пытаются использовать) очень большое количество управленческих отчетов. В обеих этих крайностях нет ничего хорошего.

В первом случае компания может лишиться себя части полезной информации, необходимой для принятия решений.

Во втором случае в компании может появиться большое количество управленческих отчетов, которые на самом деле никак не используются, но на их подготовку тратится время (а значит и деньги). Такое возникает каждый раз, когда создаются отчеты, которые на самом деле не имеют ни одной практической цели.

Конечно же, у каждого управленческого отчета может быть своя конкретная цель (или цели), но по большому счету может быть всего два типа целей ради которой(ых) он составляется.

Итак, управленческие отчеты, составляемые в компании, могут иметь два основных предназначения (два типа целей):

- контроль и анализ;
- анализ и принятие решений.

Внимательный читатель наверняка заметит, что слово «анализ» почему-то присутствует в формулировке обоих типов целей. Это не ошибка. Я так написал специально. Ниже приводятся соответствующие разъяснения.

Управленческие отчеты, используемые для контроля и анализа

Есть управленческие отчеты, которые в основном используются для контроля и первой стадии анализа. Основная задача

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета такой управленческой отчетности – обратить внимание на проблему (если она есть) или подтвердить, что все более-менее нормально (в той части деятельности компании, информация о которой и представлена в управленческом отчете).

Рассмотрим отчеты такого типа на примере тех управленческих отчетов, которые обязательно должны быть в любой компании (неважно, чем она занимается).

Речь, конечно же, идет о трех [финансовых отчетах](#):

- отчет о доходах и расходах (отчет о прибылях и убытках, отчет profit & loss);
- отчет о движении денежных средств (отчет о финансовых потоках, отчет cash flow);
- баланс (отчет об активах и пассивах, балансовый отчет, balance sheet).

Отчет о доходах и расходах позволяет контролировать и проводить первичный анализ следующих важных показателей:

- выручка от реализации;
- чистая прибыль;
- рентабельность продаж (чистая прибыль, деленная на выручку).

В компании могут быть установлены [ограничения \(лимиты\)](#) по данным показателям. Если значения этих показателей укладываются в лимиты, то можно сделать вывод о том, что в этой части проблем нет. Если не укладываются, то нужно проводить анализ чтобы понять, почему так происходит и принять соответствующие решения, которые могли бы исправить ситуацию в будущем.

Просматривая показатели отчета о доходах и расходах, можно наметить основные направления для дальнейшего анализа. Например, если за какой-то период чистая прибыль получается меньше лимита, то можно посмотреть на структуру расходов или конкретные статьи расходов, чтобы понять, в чем может быть причина снижения прибыли.

Скорее всего, для установления конкретной причины (или причин) потребуется проведение более детального анализа. Для этого и могут понадобиться отчеты другого типа (они, как правило, более детальные).

Отчет о движении денежных средств позволяет контролировать и проводить первичный анализ следующих важных показателей:

- финансовый поток (разница между поступлениями и выплатами);
- остаток денежных средств.

Нужно отметить, что в отличие от показателей отчета о доходах и расходах анализ динамики финансового потока за небольшой период времени может мало что дать, поскольку поступления и выплаты могут сильно отличаться в ближайшие месяцы. Но если проводить анализ за более длительный период, то можно уже идентифицировать проблему (если она есть) и определить направления дальнейшего анализа.

Нужно помнить, что для более эффективного анализа нужно следить не только за суммарным финансовым потоком, но и отдельно за финансовыми потоками по видам деятельности (основная, инвестиционная, финансовая). Оценка долгосрочных тенденций в изменении таких финансовых потоков может говорить о положительных или отрицательных тенденциях. Опять же для более детального анализа с последующим принятием решений, скорее всего, потребуется изучение отчетов нижнего уровня.

Балансовый отчет позволяет контролировать и проводить первичный анализ следующих важных показателей:

- рентабельность активов (чистая прибыль, деленная на среднее значение активов);
- рентабельность собственного капитала (чистая прибыль, деленная на среднее значение капитала).

Примечание: с помощью баланса можно рассчитать и другие показатели смешанного типа (например, оборачиваемость дебиторской задолженности и товарно-материальных запасов).

Рентабельность активов говорит о том, насколько эффективно используются все экономические ресурсы, задействованные в бизнесе. Можно зарабатывать, например, 10 млн. руб. прибыли, используя для этого 20 млн. руб. активов (в среднем), а можно 15 млн. руб. Очевидно, что во втором случае компания работает более эффективно, т.к. она добывается того же ре-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
зультата (10 млн. руб. прибыли), используя меньшее количество ресурсов.

Не стоит забывать о том, что все ресурсы (активы) должны быть за счет чего-то профинансированы. Источники финансирования (пассивы) могут быть либо заемными (обязательства) либо собственными (капитал).

Если рост активов финансируется за счет заемных средств, то это увеличивает риски бизнеса, а если за счет собственных – требует отвлечения собственных средств, которые можно было бы использовать для дополнительного заработка. Так что рост активов компании не должен приводить к существенному снижению их рентабельности.

Рентабельность собственного капитала показываем владельцем бизнеса насколько эффективно используется их капитал (все, что они вложили в бизнес в самом начале + последующие инвестиции + та прибыль, которую они оставили в бизнесе). Значение данного показателя как минимум должно быть не меньше, чем ставка депозита в банке, иначе бизнес не имеет никакого экономического смысла.

Опять же, как и в случае с отчетом о доходах и расходах, могут быть установлены лимиты на значения рентабельности активов и собственного капитала. Соответственно баланс (вместе с отчетом о доходах и расходах) может использоваться для контроля данных показателей и определения дальнейшего направления анализа.

Например, если рентабельность активов/собственного капитала стала меньше, то это могло произойти как за счет снижения прибыли, так и за счет увеличения активов/собственного капитала. Из баланса и отчета о прибылях и убытках не всегда можно понять, почему именно такое произошло, но можно наметить направления дальнейшего анализа (например, более детально изучить рост расходов/активов или снижение выручки, если это произошло).

Итак, отчеты первого типа могут помочь увидеть проблему и понять возможные причины возникновения проблемы (определить направления дальнейшего анализа). А дальше нужно будет использовать отчеты второго типа, чтобы докопаться до конкретики, сделать нужные выводы и принять решения.

На самом деле к отчетам первого типа (контроль и анализ) могут относиться не только финансовые, но и операционные управленческие отчеты, то есть отчеты, в которых содержится информация об объектах нижнего уровня (бизнес-процессы, проекты, ЦФО и т.д.).

А данной главе внимание уделено именно финансовым отчетам, поскольку они точно должны быть во всех компаниях. Набор и состав операционных отчетов для каждой компании уникален.

Управленческие отчеты, используемые для анализа и принятия решений

Управленческие отчеты этого типа, как правило, являются более детальными по сравнению с отчетами, используемыми для контроля и первичного анализа. Как уже выше отмечалось, операционные отчеты (отчеты нижнего уровня) у каждой компании свои, поэтому здесь сложно привести какие-то единые для всех методы и технологии анализа с последующим принятием решений.

Подобный анализ может быть связан с каким-то конкретным бизнес-процессом, проектом или центром финансовой ответственности (ЦФО). Например, в ходе изучения отчета о доходах и расходах может быть обнаружено, что прибыль компании снизилась (или снизиться, если речь идет об оценке планового, а не фактического отчета о прибылях и убытках).

Проведя первичный анализ отчета о прибылях и убытках, можно понять в каком направлении нужно будет проводить дальнейший анализ. Это можно будет понять, посмотрев структуру расходов или даже каждую статью расходов.

Соответственно, дальше нужно будет изучать какой-то функциональный отчет (или несколько отчетов), составляемый по соответствующему бизнес-процессу. В ходе такого анализа могут быть выявлены определенные резервы повышения эффективности работы и приняты соответствующие решения на будущее, что позволит в дальнейшем увеличить прибыль компании.

Аналогичным образом можно будет поступать и при обнаружении проблем с ликвидностью компании (отчет о движении де-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета нежных средств) или с эффективным использованием активов или капитала (баланс).

Могут быть и такие ситуации, когда владелец компании на следующий плановый период захочет установить более жесткие лимиты (ограничения) по стратегическим показателям. Если компания будет работать так же как в прошлые периоды, она уже может не уложиться в эти лимиты.

В этом случае опять-таки нужно будет проводить более детальный анализ на нижнем уровне, и принимать решения, которые позволят улучшить финансово-экономическое состояние компании (его собственно и можно увидеть в трех финансовых отчетах).

Для того чтобы увеличить вероятность выполнения этих решений могут быть внесены изменения и в показатели ЦФО (и в их схемы мотивации), чтобы ЦФО было выгодно работать более напряженно. Такие изменения тоже являются решениями, которые будут способствовать улучшению ситуации.

Кстати, на самом деле финансовые отчеты тоже могут использоваться в принятии решений, если речь идет не о фактических, а о плановых отчетах. Ведь при планировании деятельности и составлении бюджетов компании именно финансовые бюджеты консолидируются в последнюю очередь. Глядя на их показатели, можно будет поставить точку в процессе подготовки бюджетов или отправить их на доработку, если они не соответствуют требованиям собственника компании.

Решения, принимаемые в ходе анализа, могут быть связаны не только с параметрами бизнес-процессов, проектов развития и ЦФО. Такими решениями могут быть, например, изменение ассортимента продукции, изменение цен, изменение условий работы с клиентами, возможно даже отказ от работы с какими-то клиентами и т.д.

С примерами подходов, которые могут использоваться для анализа клиентов (и последующим принятием решений), можно ознакомиться в статье [«Анализ клиентов – необходимый элемент системы маркетинга»](#).

К сожалению, нужно признать, что нет какой-то типовой системы анализа (особенно на нижнем уровне) и принятия решений, которую можно было бы использовать в любой компании.

Поэтому каждому предприятию нужно будет для себя разработать такую систему.

Да, есть общие принципы анализа на верхнем уровне (финансовые отчеты), но, как уже было выше отмечено, это только первичный анализ, который позволят локализовать проблему. Дальше необходимо проводить более детальный анализ на нижнем уровне, чтобы принять конкретные решения по улучшению работы компании.

Итак, в этой главе были рассмотрены два основных типа управленческих отчетов (если классифицировать их по целям использования). Безусловно, в каждой компании должна быть разработана своя система управленческой отчетности, которая будет позволять контролировать, анализировать и принимать решения, повышающие эффективность работы компании и улучшающие ее финансово-экономическое состояние.

В завершении данной главы можно сделать простой вывод: если в компании есть управленческий отчет, который не относится ни к первому, ни ко второму из рассмотренных здесь типов, то его смело можно исключать из системы управленческой отчетности. Он просто отнимает время на его подготовку, но не приносит компании никакой пользы.

Можно ли уменьшать детализацию в процессе планирования

Один из участников [семинара по бюджетированию](#) задал вопрос, связанный с изменением степени детализации планов в процессе бюджетирования.

Вопрос: допускается ли в процессе планирования уменьшение детализации? Допускается ли в разных [гипотезах](#) иметь разные уровни детализации?

Вообще-то по логике такой вопрос не должен возникать. На практике компании чаще сталкиваются с необходимостью увеличения степени детализации планов.

Ведь при разработке и внедрении системы бюджетирования можно начинать с упрощенной (НО **ЦЕЛОСТНОЙ**) системы, а затем по мере необходимости детализировать ее. При этом, естественно, может детализироваться и степень планирования, если действующая система бюджетирования не позволяет добиваться нужной степени управляемости и эффективности компании.

Несомненно, детализировать нужно не все подряд, а только те аспекты деятельности компании, где существующая степень детализации не позволяет достигать нужных результатов.

Впрочем, некоторые компании сразу же стараются разработать и внедрить как можно более детализированную систему бюджетирования. Понятно, что чем сложнее система, тем больше ресурсов требуется на ее содержание. Поэтому если в какой-то области система имеет избыточную детализацию ее лучше упрощать, в т.ч. уменьшать степень детализации планов.

При этом если система бюджетирования уже автоматизирована, то, конечно же, нужно будет внести соответствующие изменения в настройки информационной системы, используемой для планирования и учета бюджетов.

В частности нужно будет внести изменения в справочники. Например, компания может прийти к выводу о том, что степень детализации справочника «Статьи затрат» получилась слишком избыточной. В таком случае в этот справочник нужно будет добавить новые элементы, соответствующие новой степени детализации. При дальнейшем планировании и учете, естественно,

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
теперь нужно будет использовать новые элементы данного справочника.

Что касается второй части вопроса (о разной степени детализации гипотез, используемых при планировании бюджетов), то, безусловно, разные гипотезы могут иметь разные уровни детализации. Это опять-таки связано с тем, что какие-то аспекты деятельности компании приходится планировать более, а какие-то менее детально.

Ведь чем более точно нужно спланировать какой-то аспект деятельности компании, тем более сложную модель планирования необходимо использовать. А, как известно, сложность модели планирования в основном зависит от двух составляющих: количество показателей, задействованных в модели, а также количество [ограничивающих факторов](#), учитываемых при планировании.

Соответственно, чем больше факторов учитывается при планировании, тем больше необходимо построить гипотез о том, как эти факторы повлияют на деятельность компании, и наоборот.

Инвестиционный бюджет проектов и его связь с остальными бюджетами

Один из пользователей интернет-ресурса bud-tech.ru как-то раз прислал мне вопросы, связаны с инвестиционными бюджетами. Они были сформулированы так.

Инвестиционный бюджет проектов и его связь с остальными бюджетами не до конца понятна. Я правильно понимаю, что если отдел вносит какие-то расходы в инвестиционный бюджет (скажем, по какому-то разовому проекту разовые затраты из этого отдела), то в общем операционном бюджете отдела эти расходы не должны планироваться и показываться тоже не будут? А БДР и БДДС компании останется без измерений (т.к. туда тянутся данные со всех бюджетов).

То есть выходит, что для руководителя отдела, по которому есть основания операционная работа + какой-то новый проект на внедрение – также должен заполнять два независимых бюджета – один операционный, а другой бюджет отдельно по инвестиционному проекту.

При этом сводные затраты отдела в один общий бюджет отдела (инвестиционные затраты + операционная работа отдела) сводить не стоит, просто будет также два отдельных бюджета – один текущей работы, а второй разового проекта, которые проверяются независимо. А общие данные только в БДР и БДДС с них пойдут. Это правильное решение?

В соответствии с принципами инвестиционного бюджетирования для эффективного управления развитием компании необходимо внедрить механизм управления проектами развития. Для этого нужно не только составлять инвестиционные бюджеты, но и формировать временные рабочие группы (ВРГ), в состав которых должны входить сотрудники из разных подразделений, составлять планы проектов (на их основе инвестиционные бюджеты), контролировать выполнение планов и бюджетов и т.д.

Таким образом, инвестиционные бюджеты проектов развития составляют не руководители подразделений, а руководители проектов (руководители ВРГ).

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Да, руководителями [проектов развития](#) могут быть руководители подразделений, но принципы составления текущих и инвестиционных бюджетов, а также система ответственности за их выполнение отличаются. Эти два типа бюджета не нужно смешивать в один бюджет.

[Финансовые бюджеты](#) консолидируются на основе [функциональных бюджетов](#) (или бюджетов [текущих проектов](#), если основная деятельность компании проектная, а не процессная) и инвестиционных бюджетов.

Какая конкретно информация и в какие именно финансовые бюджеты поступает из инвестиционных бюджетов зависит от самих проектов развития и от того, что будет считаться их завершением.

В некоторых случаях из инвестиционных бюджетов информация поступает только в [бюджет движения денежных средств \(БДДС\)](#) – в части выплат по инвестиционной деятельности, и в [бюджет по балансовому листу \(ББЛ\)](#) – в части постоянных (внеоборотных) активов.

Если в рамках проекта развития предполагается получение дохода, то данные из инвестиционного бюджета такого проекта будут поступать и в [бюджет доходов и расходов \(БДР\)](#). В таком случае в БДДС и в ББЛ из инвестиционного бюджета будут консолидироваться не только вышеупомянутые данные, но и все остальные показатели, связанные с выполнением проекта (поступления и выплаты по текущей деятельности, дебиторская/кредиторская задолженность, товарные запасы и т.д.).

Таким образом, инвестиционные затраты поступают в ББЛ (статья «Внеоборотные активы»), а платежи по ним в БДДС (выплаты по инвестиционной деятельности) в основном из инвестиционных бюджетов, но есть нюанс.

В [управленческой учетной политике компании](#) должны быть прописаны, в том числе критерии проектов развития, по которым составляются инвестиционные бюджеты.

Какое-то мероприятие для одной компании может считаться проектом развития, а для другой – текущей деятельностью, но в том и в другом случае выполнение мероприятия может приводить к возникновению инвестиционных затрат.

Просто если для какой-то компании значимость данного мероприятия не считается очень большой (поэтому оно и не признается проектом развития), то нет смысла реализовывать его с использованием механизма управления инвестиционными проектами развития.

Речь идет о том, что подразделения могут составлять два плана и две заявки в бюджеты. Выполнение одного плана мероприятия будет приводить к возникновению текущих затрат, а выполнение другого – к появлению инвестиционных затрат. Но в обоих случаях эти мероприятия выполняются локально в рамках одного подразделения, поэтому инвестиционного проекта развития не возникает и ВРГ не формируется.

Какой должна быть структура бюджета и ответственности

В данной главе размещены ответы на вопросы пользователя портала bud-tech.ru, которые связаны со структурой бюджета подразделения. Сформулированы они были следующим образом.

Если есть отдел с бюджетом затрат и со своим руководителем, в подчинении у которого помимо специалистов есть еще пара подразделов (со своими под-руководителями и со своими под-бюджетами), то правильнее по основному отделу составлять только бюджет на специалистов этого отдела в непосредственном подчинении, а бюджеты подразделов считать отдельными бюджетами (и спрашивать с под-руководителей только ответственность)?

Либо делать вложенность подбюджетов в основной бюджет отдела? Тогда руководитель ключевого отдела получает премию не только за бюджет на своих специалистов, а за весь план-факт суммарного бюджета отдела с подразделами?

Но как тогда разделить ответственность и премирование руководителей в такой вложенной структуре? Как поступают обычно? Все таки вложенность бюджетов – это усложнение самой структуры бюджетов. Стоит ли его избегать (и допустить, что руководитель отдела будет просто проверять/отвечать за три не связанных бюджета – один на своих специалистов, а также нести ответственность (и получать какой-то бонус) за выполнение план-факта подбюджетов подразделов без расхождений, но не сводить это все в одну структуру единого бюджета?

Мне кажется, что, прежде всего, нужно исходить из самой логики построения системы ответственности и мотивации. Да, безусловно, нужно учитывать и другие факторы, в том числе возможное усложнение системы при выборе определенного варианта решения. Но все-таки решающим должна быть логика или сама концепция системы ответственности, принятая в компании.

Есть базовые принципы эффективной системы мотивации персонала, которые желательно учитывать при разработке конкретной системы в компании.

В данном случае следует обратить внимание на этот важный принцип – многоуровневость (иерархичность) системы мотивации.

Руководитель (любого уровня) должен отвечать за все курируемые им бизнес-процессы (и, естественно, за затраты, связанные с ними). Кстати, это замечание относится не только к затратам на персонал, но и ко всем остальным затратам, на которые влияют сотрудники подразделения (точнее говоря, ЦФО – центра финансовой ответственности).

Это вполне нормально, когда система ответственности руководителя зависит от показателей, на которые влияют все курируемые им подразделения. Кроме того, у него могут быть и дополнительные показатели, на которые он сам непосредственно влияет.

Ведь он же все равно (пусть и косвенно) влияет на деятельность тех структурных единиц, которыми непосредственно управляют подчиняющиеся ему менеджеры. Он может влиять на их решения, а значит и на результаты работы. Поэтому он тоже должен нести за это ответственность.

Особенно это актуально в тех случаях, когда в таких структурных единицах сосредоточена существенная доля затрат всего иерархического подразделения. Если нет составной (комплексной) системы ответственности, то такой руководитель будет, так сказать, выпадать из системы.

Если что-то пойдет не так, то он вроде как не причем – ответственность будет лежать только на менеджере более нижнего уровня. Тогда возникает вполне логичный вопрос: а этот-то руководитель зачем тогда нужен, если он отвечает не за все результаты составного (иерархического) подразделения?

Таким образом, получающаяся сложность структуры бюджета не должна быть решающим фактором. К тому же на самом деле не такой уж и сложной получится структура бюджета ЦФО, чтобы из-за нее нарушать один из важнейших принципов эффективной системы ответственности и мотивации.

Премия руководителя в бюджете ЦФО

В данной главе представлены ответы на вопросы пользователя портала bud-tech.ru, которые связаны с премией руководителя подразделения:

- *стоит ли выносить премию руководителя отдела другой статьей, которая не учитывается при проведении план-фактного анализа бюджета самого отдела?*
- *стоит ли вообще премии выносить за бюджет отдела и отдавать на планирование в отдельный бюджет?*
- *как вообще правильно поступать с премированием руководителей отделов – кто должен закладывать и контролировать план-фактные отклонения по премиям? Ведь если бюджет отдела составляет сам руководитель отдела и его премия идет внутри бюджета отдела, то он может уложиться в план за счет сокращения расходов других сотрудников, а не уменьшения своей премии.*

В данном случае речь, по всей видимости, идет не о бюджете отдела, а о бюджете центра финансовой ответственности (ЦФО). Безусловно, не так принципиально название как суть.

Дело в том, что под бюджетом подразделения могут подразумевать и бюджет ЦФО, и форму для сбора исходной информации от подразделения (а может быть и еще что-то). Судя по вопросам, речь идет именно о бюджете ЦФО – одном из возможных типов бюджетов компании.

Фонд материального поощрения (ФМП) ЦФО – это обязательный элемент бюджета ЦФО. В бюджете ЦФО он может быть указан одной строкой, которая при необходимости может быть детализирована.

Здесь многое зависит от самой схемы мотивации ЦФО и вообще от системы мотивации, используемой в компании. Ведь она может быть построена по-разному.

Например, для ЦФО может быть разработана схема мотивации, которая определяет порядок расчета ФМП в целом для ЦФО, а по сотрудникам он может распределяться или по заранее прописанному алгоритму, или экспертным решением руководителя ЦФО. В любом случае общий ФМП от этого никак не

изменится, а значит, руководитель ЦФО никак не сможет уменьшить суммарные расходы ЦФО за счет снижения премии другим сотрудникам (в подобной схеме такой возможности просто не существует).

Если же у каждого сотрудника ЦФО своя схема мотивации, то в таком случае есть смысл в бюджете ЦФО детализировать ФМП ЦФО по каждому сотруднику. Это нужно для того, чтобы анализировать каждую схему мотивации с целью ее улучшения. Такой анализ должен проводиться финансово-экономической службой вместе со службой управления персоналом.

Что касается того, кто должен заниматься планированием премий, то для всех ЦФО это должно происходить, так сказать, «на автомате». Премии должны рассчитываться по заранее утвержденным схемам мотивации, включающим в себе методику расчета на основе определенных показателей.

Проблемы могут возникнуть не на стадии планирования, а на стадии формирования фактических данных. Причем основные проблемы могут быть связаны с расчетом фактических ФМП центров затрат. Причем в большей степени это относится к функциональным центрам затрат, созданным на основе функциональных служб (например, финансовая служба, служба персонала, ИТ и т.д.).

В схемах мотивации таких центров затрат может присутствовать экспертная составляющая, в том числе и руководителя ЦФО. То есть премия сотрудников может зависеть от экспертной (субъективной) оценки руководителя ЦФО. Во всех остальных случаях фактические ФМП ЦФО рассчитываются так же «на автомате» как и плановые.

То есть руководители ЦФО сами могут как-то повлиять на премии своих сотрудников, если при их расчете учитывается экспертная оценка руководителя. Во всех остальных случаях руководители не могут повлиять на расчет премии, поскольку они формируются по заранее настроенному математическому алгоритму.

В случаях с экспертной оценкой необходимо требовать от руководителя ЦФО соответствующего обоснования. Вполне возможно, что несколько раз он сможет воспользоваться своими полномочиями, чтобы занизить премии своим сотрудникам (если

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
это позволит ему удержать суммарные расходы ЦФО на плановом уровне с учетом допустимого диапазона план-фактных отклонений). Но вряд ли он сможет это делать каждый месяц на протяжении длительного времени.

Критерий правильности финансовой модели

Как-то раз во время проведения консультаций сотрудники Заказчика спросили у меня, что является критериями того, что финансовая модель бюджетирования правильно консолидируется.

Не успел я ответить, как они сами же назвали мне два критерия:

- бюджет по балансовому листу (ББЛ) сходится;
- бюджет движения денежных средств (БДДС), составленный прямым методом, совпадает с БДДС, составленным косвенным методом.

Что касается первого критерия правильности финансовой модели, то это действительно так. Баланс должен сходиться, причем с точностью до копейки. Если есть даже малейшее расхождение между активами (ресурсами) и пассивами (источниками финансирования) значит, есть ошибка (или ошибки) в финансовой модели.

Ведь небольшая невязка баланса может быть при текущих входных параметрах бюджетной модели. Но если в будущем они будут изменены, то расхождение между активами и пассивами может стать уже более существенным. Поэтому баланс должен сходиться абсолютно точно.

Здесь сразу же вспоминается старый анекдот про баланс.

Если баланс не сходится, есть ошибка. Если баланс сходится, есть две ошибки.

В отношении второго критерия правильности финансовой модели сначала нужно уточнить, что конкретно имеется в виду. Полностью они не могут сходиться как минимум потому, что у БДДС, составленных прямым и косвенным методом, разные форматы.

Если имеется в виду, что у обеих версий БДДС должен равняться финансовый поток, то при схождении баланса по-другому и быть не может. Ведь данные об остатках денежных средств в ББЛ поступают из БДДС. Есть такая взаимосвязь между ББЛ и БДДС, составленным прямым методом.

Финансовый поток в БДДС, составленным прямым методом, равняется разнице между поступлениями и выплатами. Тот же

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

финансовый поток можно посчитать и как разницу между остатками денежных средств на конец и на начало периода (кстати, именно такой способ расчета финансового потока положен в основе методики составления БДДС косвенным методом).

Таким образом, финансовый поток, рассчитанный в БДДС, который составлен прямым методом, всегда будет равен разнице между остатками денежных средств, содержащимися в балансе. Просто потому, что формулы в модели так настроены. Если же баланс не сходится, то финансовый поток, рассчитанный косвенным методом, будет отличаться от разницы остатков денежных средств (чего быть не должно – это следствие балансового уравнения).

Если же баланс сходится, то такой разницы не будет. Поэтому, если в ББЛ активы равны пассивам, то и финансовый поток, рассчитанный двумя разными способами (прямым и косвенным), тоже будет совпадать.

А это значит, что второй из рассмотренных здесь критериев правильности финансовой модели является лишним. В общем, есть только один критерий правильности консолидации данных в бюджетной модели – абсолютное равенство активов и пассивов.

Кстати, о том как добиться схождения баланса можно прочитать в статье [«Как быстро найти ошибку в финансовой модели»](#).

Как не допускать расхождение баланса

При составлении финансовой модели бюджетирования нужно добиться того, чтобы в бюджете по балансовому листу (ББЛ) активы равнялись пассивам. Между ресурсами и источниками финансирования не должно быть даже малейшей разницы.

Если есть ненулевая невязка баланса, значит, есть как минимум одна ошибка в финансовой модели. Очевидно, что такую модель нельзя использовать для составления бюджетов.

Есть способ, позволяющий быстро найти ошибку в финансовой модели. В этой главе я решил дать еще одну рекомендацию, следуя которой с большой вероятностью можно исключить возникновение рассматриваемой здесь проблемы (расхождение баланса).

Разработку финансовой модели нужно сразу начинать с трех финансовых бюджетов: бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС) и баланса. То есть составление моделей этих бюджетов не нужно откладывать на потом.

Чем позже начинаешь строить модель финансовых бюджетов, тем больше вероятность возникновения ошибок и тем больше времени уйдет на их поиск и устранение.

Итак, нужно сначала разработать форматы финансовых бюджетов. Да, есть стандарты форматов финансовых бюджетов, но, как правило, при составлении конкретной финансовой модели в эти форматы могут вноситься изменения.

Они в основном связаны с тем, что у каждой компании свои классификаторы доходов и расходов, а также поступлений и выплат. Кроме того может использоваться своя структура доходов и расходов.

После уточнения форматов финансовых бюджетов между ними сразу же можно настроить очевидные связи. ББЛ связан с БДДС посредством статьи «Денежные средства», а с БДР – статьи «Нераспределенная прибыль».

Затем при добавлении в модель первого операционного бюджета желательно сразу же прописать взаимосвязи с финансовыми бюджетами. При этом нужно обязательно добиться ра-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
венства баланса, прежде чем переходить к следующему операционному бюджету.

Таким образом, если так вот постепенно добавлять новые операционные бюджеты, сразу же прописывая связи с финансовыми бюджетами (и, естественно, с другими операционными бюджетами) и сразу добиваться нулевой невязки баланса, то проблемы устранения дисбаланса вообще может и не возникнуть.

Безусловно, при таком подходе придется тратить время на переделывание модели финансовых бюджетов. Ведь после добавления нового операционного бюджета теперь именно его показатели должны будут консолидироваться в финансовые. Пока этого бюджета не было приходилось делать временные взаимосвязи между финансовыми бюджетами и уже созданными операционными.

Поэтому некоторые разработчики все-таки сначала создают хотя бы основные операционные бюджеты и прописывают связи между ними и финансовыми бюджетами. Затем добиваются нулевой невязки баланса и только после этого детализируют модель, постоянно следя за тем, чтобы дисбаланс вновь не возникал.

В общем, каждый разработчик придерживается своей стратегии создания финансовой модели бюджетирования. Я сам стараюсь прописывать связи с финансовыми бюджетами как можно раньше и рекомендую это делать другим разработчикам.

Да, как уже было отмечено выше, такой подход приводит к небольшой потере времени (которое уходит на переделку модели консолидации финансовых бюджетов). Но мне кажется, что лучше вначале потерять немного времени, чем потом тратить его на поиск ошибок в модели. Время, которое уйдет на поиск и устранение ошибок, может значительно превышать время, которое потребуется для переделки модели. Даже если использовать быстрый способ поиска ошибок в финансовой модели.

Признание дохода и дебиторской задолженности: возможный вариант отхода от классики

Как-то раз мне позвонил финансовый директор крупного производственного предприятия (входит в тройку лидеров России в своей отрасли). Ранее наша команда консультантов выполняла несколько проектов для этой компании, поэтому ее сотрудники обращаются к нам с различными вопросами по мере необходимости.

Он задал не совсем обычный вопрос, касающийся момента признания дохода и дебиторской задолженности. В их компании возник спор о том, как это нужно правильно делать с точки зрения управленческого учета.

Поскольку это крупное предприятие, работающее в сфере FMCG, основными его клиентами являются крупные федеральные сети и крупные дистрибьюторы.

Вопрос, связанный с управленческой учетной политикой в части признания доходов и дебиторской задолженности, касался именно дистрибьюторов.

На текущий момент времени управленческая учетная политика по данному вопросу полностью совпадала с бухгалтерской – доход и дебиторская задолженность признавались в момент отгрузки продукции дистрибьютору на сумму, прописанную в накладной.

Возникла идея признавать доход не в момент отгрузки дистрибьютору, а в момент отгрузки продукции от дистрибьютора в магазины (дистрибьюторы предоставляют предприятию соответствующие отчеты). Вроде бы так более правильно признавать доход с точки зрения логики управленческого учета.

Ведь дистрибьюторам товар отгружается с запасом. Кроме того, отгрузка от дистрибьютора в магазины происходит не сразу после получения продукции от предприятия, а по мере поступления заявок от магазинов.

С одной стороны, действительно, момент отгрузки товара от дистрибьютора в магазины вроде как по смыслу ближе к продажам конечному покупателю. С другой стороны, если опираться

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
на классические принципы признания дохода, то его нужно признавать именно в момент отгрузки продукции от производителя дистрибьютору.

Ведь в этот момент право на товар переходит от производителя к дистрибьютору. Производитель больше этот товар не контролирует и не ожидает получения каких-то дополнительных экономических выгод. То есть товар перестает быть активом предприятия после того как он был отгружен дистрибьютору.

Следует напомнить, что понятие «доход» определяется через понятие «актив» (или «обязательство»). Соответственно доход может возникнуть только в момент увеличения актива (или уменьшения обязательств).

В момент отгрузки товара от предприятия дистрибьютору один актив предприятия уменьшается (списывается себестоимость отгруженной продукции), а другой увеличивается (дебиторская задолженность). Как следствие возникает прибыль (разница между дебиторской задолженностью и себестоимостью отгруженной продукции). Только дебиторская задолженность в данном случае признается без НДС.

На самом деле если принять рассматриваемую здесь управленческую учетную политику в части доходов и дебиторской задолженности, то в управленческом учете отгрузку продукции дистрибьютору можно рассматривать не как доход, а как перемещение товара с одного склада на другой. То есть со склада предприятия на склад дистрибьютора.

Соответственно доход в управленческом учете признавать в момент отгрузки продукции со склада дистрибьютора (на основании предоставляемых отчетов о продажах).

В таком случае и дебиторская задолженность в управленческом учете будет возникать именно в момент отгрузки продукции от дистрибьютора.

Очевидно, что в данном случае усложнится учет. Теперь придется вести параллельный учет отгрузки продукции. В бухгалтерской базе все будет отражаться как раньше, а в управленческой именно так, как описано выше. Понятно, что объем работы у бухгалтеров резко увеличится (с учетом масштабов предприятия).

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Кроме того, если уж идти до конца, то логичнее всего признавать доход в момент покупки товаров в магазинах. Ведь именно тогда продукция попадет к конечному покупателю. Во-первых, такой информацией предприятие не располагало, во-вторых, даже если бы она и была, то это бы еще сильнее усложнило учет.

В общем, еще раз все взвесив, в этой компании решили не менять управленческую учетную политику в части признания доходов и дебиторской задолженности при продаже продукции через дистрибьюторов. Все-таки с точки зрения классической теории учета нужно поступать именно так. К тому же изменение учетной политики в этой компании привело бы к значительному увеличению трудозатрат в учетном процессе.

Впрочем, в некоторых компаниях все-таки идут на подобные изменения. Например, в [издательстве «Москва»](#) приняли именно такую управленческую учетную политику. Подробнее об этом можно прочитать на странице [«Учетная политика доходов и дебиторской задолженности издательства «Москва»](#).

Ресурсный аспект проект по постановке бюджетирования и управленческого учета

Если у компании есть действительно полноценная система бюджетирования и управленческого учета, то с ее помощью можно повышать эффективность работы и улучшать управляемость. Но для того чтобы разработать и внедрить такую систему необходимо добиться выполнения определенных условий.

Подробнее об этих условиях можно прочитать в статье [«Необходимые условия для успешной реализации проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета»](#).

Кстати, в названии этой главы уже заложено одно из важнейших условий успешности выполнения работы по внедрению бюджетирования и управленческого учета. Данная работа должна выполняться на проектной (ограниченной во времени), а не на процессной (бесконечной) основе. В противном случае может получиться долгострой. Время будет идти, но и эффективность работы компании не будет повышаться, и управляемость заметно не улучшится.

Улучшать систему можно на процессной основе (как говорится, нет предела совершенству), но внедрять лучше на проектной.

В данной главе более подробно рассматривается только ресурсный аспект проекта – причем только трудовые ресурсы, которые должны быть задействованы в проекте.

Для успешного выполнения проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета трудовые ресурсы должны:

- хорошо знать объект управления (что и как делается в компании);
- иметь опыт управления этим объектом (опыт управления конкретными бизнес-процессами, проектами, подразделениями и т.д.);
- знать технологию бюджетирования и управленческого учета (как должна работать эта система, когда она уже внедрена);

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

- знать технологию постановки бюджетирования и управленческого учета (как ее нужно внедрять, чтобы она успешно работала);
- иметь опыт постановки бюджетирования и управленческого учета.

Как правило, персонал, работающий в компании, удовлетворяет только первым двум требованиям. Именно по этой причине довольно часто для выполнения проектов по постановке бюджетирования и управленческого учета приглашают внешних специалистов, то есть консультантов.

Они как раз знают технологию бюджетирования и управленческого учета, знают, как ее внедрять и имеют опыт внедрения. Но они по очевидным причинам не удовлетворяют первым двум требованиям.

Именно по этой причине для успешной реализации проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета должна быть сформирована команда из специалистов, работающих в компании, и из консультантов.

На самом деле для реализации проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета не обязательно привлекать консультантов. Но в таком случае персонал компании нужно «подтянуть» по трем последним пунктам. Для этого нужно изучить технологию бюджетирования и управленческого учета, а также технологию разработки и внедрения этой системы. Ну а опыт будет набираться уже в ходе выполнения проекта.

Есть разные способы как это можно сделать. Я рекомендую использовать [самый эффективный способ самостоятельного внедрения бюджетирования и управленческого учета](#).

Конечно же, при самостоятельном внедрении бюджетирования и управленческого учета есть свои плюсы и минусы (как и у других вариантов выполнения данной задачи).

Если получится все сделать с первого раза, то стоимость проекта для компании будет меньше, чем в случае с привлечением консультантов.

А если нет, то в таком случае данный вариант может оказаться даже более дорогим, поскольку на переделку может уйти немало времени, а самое главное – компания все это время может терять деньги из-за отсутствия эффективной системы бюд-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
жетирования и управленческого учета. К сожалению, все это как-то точно оценить в деньгах довольно сложно, если не сказать невозможно.

Кроме того, неудачи при выполнении данного проекта могут оказывать негативное влияние на новые попытки сделать все по правильному.

Противники этой системы (а таких очень много во всех компаниях) будут то и дело напоминать руководству про все прошлые неудачные попытки, аргументируя свое предложение о полном отказе от внедрения бюджетирования и управленческого учета.

Еще нужно отметить один важный момент. Выше было написано, что персонал компании удовлетворяет первым двум из пяти требований к трудовым ресурсам. Но проблема в том, что часто задачу по постановке бюджетирования и управленческого учета поручают только одной финансово-экономической службе без привлечения специалистов из других подразделений.

К сожалению, очень часто сотрудники финансовой службы не достаточно хорошо знают, как организованы и выполняются бизнес-процессы и проекты в компании. Также они по понятным причинам не имеют опыта управления этими бизнес-процессами и проектами.

Получается, что при таком подходе (когда постановкой бюджетирования и управленческого учета занимается только финансово-экономическая служба) могут не выполняться все пять требований. А это значит, что работа практически обречена на провал.

Итак, в принципе компания может и самостоятельно внедрить систему бюджетирования и управленческого учета, но только нужно правильно организовать эту работу и тщательно к ней подготовится.

Если же все-таки компания планирует привлечь консультантов, то нужно знать особенности такого варианта постановки бюджетирования и управленческого учета.

Как выше уже было отмечено, консультанты не удовлетворяют первым двум пунктам требований. Что касается второй позиции (опыт управления), то по очевидным причинам это тре-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
бование так и останется не выполненным, но это не так критично как в случае с первым.

Если консультанты не знают объект управления, то они не смогут помочь компании разработать по-настоящему полноценную и эффективную систему бюджетирования и управленческого учета.

Дело в том, что нет какой-то типовой (шаблонной) системы бюджетирования и управленческого учета. В каждой компании это свое уникальное решение. Да, есть базовые принципы системы бюджетирования и управленческого учета, единые для всех компаний, но все равно в каждой компании должна быть выстроена своя (уникальная) система.

Таким образом, изучение консультантами объекта управления является необходимостью, если компания хочет получить от них максимальную пользу.

Поэтому в рамках первого этапа проекта (постановка задачи) консультанты, помимо прочего, изучают компанию и ее систему управления (в т.ч. действующую систему бюджетирования или ее элементы, если полноценной системы пока нет). Без этого никак не обойтись.

Итак, в рамках первого этапа проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета проводится комплексная диагностика компании, разрабатывается концепция системы бюджетирования и управленческого учета, а также детальный план по ее разработки и внедрению.

При выполнении первого этапа консультанты максимально задействованы в проекте, поскольку по-другому эффективно реализовать данный этап просто невозможно. Соответственно, нет возможности как-то существенно повлиять на стоимость первого этапа проекта.

Что касается второго (основного) этапа (разработка и внедрение), то здесь поле для маневров уже гораздо больше. Консультанты и дальше могут продолжать работать в таком же режиме, как и на первом этапе (максимальное погружение в проект), а можно сделать и так, что их участие будет сведено к минимуму.

Например, практически всю работу может выполнять рабочая группа заказчика, а консультанты только обучать и контролиро-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

вать работу данной группы. В таком случае стоимость второго этапа проекта может быть даже меньше (причем существенно), чем стоимость первого, хотя второй может занять гораздо больше времени.

Стоимость консалтингового проекта в основном зависит от одного фактора – времени, которое консультанты затрачивают на выполнение проекта. На втором этапе проекта этим параметром можно управлять, а на первом – практически нет.

Многие компании, когда знакомятся с нашими предложениями по выполнению первого этапа проекта, задают вполне естественный вопрос: «Почему мы должны вам платить деньги за то, чтобы вы нас изучали?».

Согласен, что это вполне справедливый вопрос, но, к сожалению, по другому не получится. Для того чтобы консультант был максимально полезен для компании он должен ее изучить. По-другому просто не получится. Кстати, в ходе такого обследования ведь и анализ проводится. Поэтому консультанты не просто изучают компанию, но и готовят **предложения по улучшению ее деятельности**.

Итак, проведение консультантами обследования компании является объективной необходимостью, поэтому выполнение данной работы обязательно включается в первый этап проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета.

К тому же если вести речь о нормальной (полноценной) системе бюджетирования и управленческого учета, то она просто не может существовать в отрыве от реальной деятельности компании. В противном случае это будет всего лишь какой-то [навороченный калькулятор, а не система управления](#).

Таким образом, для успешного выполнения проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета вместе с консультантами обязательно нужно выделять этап постановка задачи, в рамках которого консультантам нужно будет провести комплексное обследование компании.

Примечание: на самом деле этап «Постановка задачи» нужно выделять и при полностью самостоятельном выполнении проекта (это одно из требований, которое нужно выполнить, чтобы эффективно выполнить работу по разработке и внедрению бюджетирования и управленческого учета).

Все желания исполнит мудрый Гудвин

В этой главе описан самый распространенный сценарий постановки бюджетирования и управленческого учета в отечественных компаниях. Лично я не перестаю удивляться, с каким упорством многие компании продолжают [наступать на бюджетные грабли](#).

Когда такой способ использовали в девяностые годы прошлого века, это можно было как-то понять. В те времена было мало толковой литературы по бюджетированию и управленческому учету, не был так развит интернет как сейчас, у многих компаний просто не было опыта и т.д. Но для меня остается загадкой то, что данный способ продолжают использовать и сейчас.

На стадии [создания бизнеса](#) о системе управления (в т.ч. о бюджетировании и управленческом учете) вообще мало кто из предпринимателей задумывается. Понятно, что в каком-то виде (пусть даже в самом примитивном) система управления создается в любом бизнесе. Если бизнес развивается, то в какой-то момент происходит, можно сказать, классический разрыв: бизнес, образно говоря, далеко «убегает» от системы управления.

Старая система управления перестает справляться с новыми масштабами бизнеса. Поэтому зачастую компании сталкиваются с проблемами роста. Это приводит, в том числе к частому возникновению дефицита денежных средств, к снижению дивидендов, к авральному режиму работы и т.д.

Многие собственники бизнеса при этом вспоминают о существовании бюджетирования и управленческого учета. В некоторых случаях в компаниях не могут правильно посчитать даже фактические финансово-экономические показатели (из-за отличий управленческого учета от бухгалтерского), не говоря уже об их планировании и управлении ими.

Да и то многие пытаются оттянуть внедрение бюджетирования и управленческого учета на как можно более поздний срок. Это похоже на ситуацию с зубной болью. Ведь многие терпят до предела, и только когда уже боль становится постоянной и невыносимой, идут к стоматологу.

Кто же выступает в роли «стоматолога» в рассматриваемой ситуации с компаниями, нуждающимися в бюджетировании и управленческом учете? Иными словами, какие решения очень часто применяются в подобных ситуациях?

Многие поступают просто (как им кажется) – берут на работу финансового директора. Проще говоря, нового сотрудника «кидают на амбразуру». Нередко ставят нереальные задачи – внедрить бюджетирование и управленческий учет за парутройку месяцев. Некоторые хотят за это время еще и автоматизировать.

Даже при использовании нормального подхода к постановке управленческого учета и бюджетирования невозможно выполнить эту задачу за такой короткий срок. Что уж говорить об использовании того подхода, который многие компании очень часто применяют.

Почему-то в этих компаниях считается, что самое главное – это найти какого-то правильного финансового директора, который придет и все за пару месяцев разрулит. И управленческий учет внедрит, и бюджетирование и сразу все в компании станет просто замечательно. И все это без каких-либо усилий со стороны собственников, руководителей и остальных сотрудников компании.

В общем, многие до сих пор надеются на каких-то волшебников. Вот придет мудрый Гудвин и все сразу же станет очень хорошо. И это не взирая на то, что та кривая система управления, которая действует на момент прихода «волшебника», годами выстраивалась через одно известное место.

Как-то раз на семинаре по бюджетированию и управленческому учету собственник одной компании рассказал весьма забавную историю о том, как они хотели пойти именно таким путем, о котором идет речь в данной главе.

Ситуация у них уже была настолько запущенной (бизнес так далеко «убежал» от системы управления), что никто из потенциальных кандидатов на новую должность (финансовый директор) не захотел устраиваться на работу в эту компанию.

Люди понимали, что наладить нормальное управление финансово-экономическим состоянием в данной компании, используя рассматриваемый здесь подход, просто нереально. Они по-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

нимали, что с таким подходом в этой компании точно ничего не сделаешь, поэтому с большой вероятностью можно будет испортить себе резюме.

При устройстве на новую работу в солидную компанию, безусловно, будут наводить справки о человеке на его предыдущих местах работы. С учетом того, что данную работу будет выполнять служба персонала, то с большой вероятностью ее сотрудники не будут вникать в нюансы. Они работают очень формально. Если они, позвонив на предыдущее место работы, узнают, что человек не справился с поставленными ему задачами, то и разбираться не будут в деталях – сразу же поставят крест на кандидате.

Несомненно, кандидаты на должность финансового директора, пришедшие в данную компанию, знали об особенностях работы HR-служб, поэтому и решили не рисковать.

Теперь владелец этой компании наконец-то понял, что без его участия никакой управленческий учет и тем более бюджетирование нельзя будет внедрить и успешно использовать на благо компании. Поэтому он сам вместе со своими сотрудниками приехал ко мне на [семинары по бюджетированию и управленческому учету](#) для обучения современным и эффективным технологиями постановки управленческого учета и бюджетирования. Надеюсь, что в этой компании на посещении семинара все не закончится.

Итак, для того чтобы внедрить действительно эффективную систему бюджетирования и управленческого учета не нужно использовать распространенный подход, описанный в данной главе. Лучше изначально [правильно внедрять и автоматизировать бюджетирование и управленческий учет](#).

Что важнее: качество или сроки при анализе (диагностике) системы бюджетирования и управленческого учета

Для начала нужно разобраться в том, в каких вообще случаях может возникнуть потребность в проведении анализа (диагностики) системы бюджетирования и управленческого учета.

Я считаю, что такую работу нужно проводить перед постановкой системы бюджетирования и управленческого учета и тем более перед автоматизацией, поскольку это может оказаться очень затратным проектом (особенно, если придется переделывать из-за неправильного подхода к организации и выполнению проекта).

К сожалению, во многих случаях компании жертвуют таким важным этапом как постановка задачи, в рамках которого и должна проводиться диагностика (анализ). Хотя на самом деле [постановка задачи – важнейший этап в проекте по внедрению системы бюджетирования и управленческого учета.](#)

О том, что в наших компаниях очень часто, так сказать, ставят телегу впереди лошади (то есть начинают заниматься автоматизацией, толком не внедрив систему бюджетирования и управленческого учета) я уже, если честно, устал писать на сайте bud-tech.ru.

Как ни странно, но так поступают не только сравнительно молодые компании, но и те, которые работают уже много лет и являются одними из лидеров в своей отрасли.

Как-то раз к нам обратились как раз из такой крупной компании, занимающей лидирующие позиции в своей отрасли. В письме они написали, что им предстоит выполнить проект по автоматизации бюджетирования и управленческого учета, поэтому они хотели, чтобы внешние эксперты оценили действующую систему и подготовили рекомендации по ее улучшению.

Я-то сначала подумал о том, что наконец-то стали появляться компании, которые выполняют проекты по автоматизации

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

бюджетирования и управленческого учета не через одно известное место, а так как нужно.

Ошибочно я полагал, что эта компания выбрала абсолютно правильный путь – прежде чем заниматься автоматизацией, нужно убедиться в том, что уже проработаны все организационно-методические вопросы и проработаны правильно. Ведь в противном случае можно потерять много денег (а главное времени) на переделки. К сожалению, мало кто из компаний это понимает.

Я как обычно отправил анкету для сбора необходимой информации, чтобы подготовить предложение по проведению анализа (диагностики) действующей системы бюджетирования и управленческого учета. С учетом масштабов предприятия, а также того, что уже было сделано в рамках системы управленческого учета и бюджетирования (это было примерно понятно из заполненной анкеты) мы оценили длительность такого проекта в три месяца.

В ответ мы получили письмо о том, что вообще-то эту работу нужно будет завершить уже на следующей неделе. В общем, три месяца работы так вот резко сократились до двух дней.

Объяснили нам это тем, что у них уже расписан график автоматизации всех бизнес-процессов, в том числе управленческого учета и бюджетирования. Поэтому они не могут ждать три месяца – действовать нужно очень быстро.

Лично мне не понятно, зачем нужна такая гонка. Я уже собрался отказаться от такого странного проекта, но меня очень сильно уговаривали, поэтому решил провести эксперимент. Правда, это вряд ли можно было считать проектом, поэтому мы договорились о том, что это будут [экспертные консультации по бюджетированию и управленческому учету](#).

Я так и не понял, зачем вообще меня приглашали. Ведь было очевидно, что за два дня проделать работу, требующую три месяца, в принципе невозможно.

Естественно, у меня не было возможности все детально изучить, но все же за эти два дня я успел выявить некоторые явные недостатки в действующей системе бюджетирования и управленческого учета.

Когда мне быстро показывали финансовую модель бюджетирования, регламент бюджетирования и регламент управленческого учета я обратил внимание на то, что в этой компании более-менее детально проработана модель и регламент основного производства.

Следует отметить, что в данном случае речь шла о вертикально-интегрированном холдинге, в котором реализовывалось более пяти направлений деятельности, то есть технологическая цепочка достаточно «длинная».

В общем, основное производство было детально прописано. Были там ошибки или нет, я, естественно, понять не мог, поскольку не было возможности детально изучить модель и регламент.

Вспомогательное производство, маркетингово-сбытовая и административно-управленческая часть планировались по очень упрощенной методике. Я не знал, какую долю в суммарных затратах составляют затраты на вышеперечисленные процессы.

Если доля значительная, то в таком случае подобный перекос в финансовой модели может приводить к большим план-фактным отклонениям, то есть к отсутствию управляемости.

В чем смысл планировать очень детально какую-то одну область, если другие планируются совсем уж просто. Ведь суммарная погрешность модели складывается из погрешностей каждой ее части.

Если только одна часть очень детальна, а остальные наоборот очень уж простые, то суммарная погрешность может быть весьма внушительной.

Кроме того, в финансовой модели были проработаны только экономические аспекты (да и то не полностью). Финансовый аспект оставался где-то за кадром.

Если эту фразу перевести на язык бюджетов, то это значит, что в компании, по сути, составлялся только один из трех финансовых бюджетов – бюджет доходов и расходов (БДР).

Нормального бюджета движения денежных средств (БДДС) и тем более бюджета по балансовому листу (БЛЛ) не было. И эта компания в спешном порядке хотела приступить к автоматизации бюджетирования и управленческого учета.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Возможно, на это частично повлияла странная, на мой взгляд, структура финансово-экономической службы. В этой компании нет одного финансово-экономического руководителя, который курировал бы все подразделения, соответствующего профиля.

Поскольку система бюджетирования и управленческого учета разрабатывалась в той службе, которая курирует экономические вопросы, поэтому она получилась с экономическим уклоном, причем неполным (как уже выше отмечалось, в компании используется только БДР).

Таким образом, было очевидно (по крайней мере, для меня), что в компании не было полноценной системы бюджетирования и управленческого учета. То есть с автоматизацией нужно было подождать, но компания не стала отказываться от своих планов.

В компании решили, что они очень оперативно доработают финансовую модель бюджетирования и сразу же займутся ее автоматизацией. Я полагаю, что в сложившейся ситуации с большой вероятностью возникнут проблемы.

Одна часть модели проработана достаточно детально, другие совсем просто, а финансовая часть вообще отсутствует. Скорее всего, когда начнут детализировать модель, то могут столкнуться с ошибками, которые будет весьма не просто найти.

Речь идет о том, что баланс (ББЛ) с большой вероятностью не будет сходиться. Именно равенство активов (ресурсов) и пассивов (источников финансирования) является основным критерием правильности финансовой модели. Модель гораздо легче детализировать сразу по всем направлениям, а не делать так, как в рассмотренном примере.

Последнее, на что я обратил внимание, это предложенная внешней ИТ-компанией схема автоматизации бюджетирования и управленческого учета.

Когда я приехал в эту компанию мне сказали, что во второй день мы будем связываться с автоматизаторами, чтобы согласовать описание финансовой модели бюджетирования. Вообще, конечно, странно – модель не разработана и не отработана, а ее уже будут автоматизировать.

То есть в описание модели правки вносились прямо по ходу обсуждения с представителями ИТ-компании. Еще перед теле-

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

конференцией я задал вопрос о том, что именно будем обсуждать: модель планирования или модель учета. Представители компании ответить не смогли, поэтому сказали, что адресуют данный вопрос ИТишникам.

Ответ ИТ-компании меня, мягко говоря, удивил. Они сказали, что начать лучше с модели планирования, а к модели учета можно вернуться и позже.

Как-то странно все это. Ведь автоматизировать модель (методологию) учета проще, чем модель планирования. Поэтому будет намного проще, если автоматизация бюджетирования и управленческого учета будет выполняться именно в такой последовательности: сначала факт, потом план, а затем уже план-фактный анализ.

После того как моя двухдневная работа в данной компании закончилась мне осталось только пожелать ее сотрудникам успехов, хотя при таком подходе он маловероятен.

Итак, в завершении данной главы следует обратить внимание на то, что по-прежнему значительно большая часть компаний почему-то пренебрегает таким важным этапом как «Постановка задачи». Если же такой этап и возникает, то анализ (диагностика) системы бюджетирования и управленческого учета (часть этапа «Постановка задача») проводится, мягко говоря, не лучшим образом.

Безусловно, такой подход не лучшим образом повлияет не качество и эффективность системы управленческого учета и бюджетирования, а значит на управляемость и эффективность работы самой компании.

Какова практическая польза от семинаров по управленческому учету и бюджетированию

Ни для кого не секрет, что многие компании сейчас весьма скептически относятся ко всем семинарам, в частности и к [семинарам по управленческому учету](#), и к [семинарам по бюджетированию](#). Я и сам разделяю такую точку зрения.

Семинары по бюджетированию и управленческому учету (впрочем, и по другим темам тоже) когда-то были очень популярны, но после нескольких кризисов (а их видимо в будущем будет еще немало) компании стали более внимательно следить за своими затратами, в том числе и за затратами на обучение.

На пике популярности появилось очень много краткосрочные семинаров по бюджетированию и управленческому учету. Лично у меня возникало такое ощущение, что данные семинары проводят все кому не лень. Поэтому качество таких семинаров, мягко говоря, оставляло желать лучшего.

Как это не парадоксально звучит, но сейчас по-прежнему есть много некачественных семинаров по бюджетированию и управленческому учету, но при этом их посещает большое количество участников.

Казалось бы, несколько кризисов должны были, так сказать, очистить рынок и оставить на нем только тех, кто проводит действительно интересные и полезные семинары по бюджетированию и управленческому учету. Но этого не произошло.

Кстати, аналогичная ситуация сложилась и на рынке программного обеспечения, в том числе и программных продуктов по бюджетированию и управленческому учету. Есть немало примеров, когда посредственные программы очень хорошо продаются, только благодаря грамотным маркетинговым ходам, а не их характеристикам и возможностям.

В отношении семинаров по бюджетированию и управленческому учету можно сказать тоже самое. На некоторые из таких семинаров приходят несколько десятков человек (иногда даже около сотни).

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Как-то раз ко мне на семинары по бюджетированию и управленческому учету пришел один опытный, профессиональный управленец. До этого он посетил одну из вышеупомянутых тусовок, где было около восьмидесяти человек. Он сказал, что за все дни этого семинара по бюджетированию и управленческому учету он вынес буквально пару более-менее здравых идей. Когда он был на моих семинарах, то записи делал регулярно (и это несмотря на то, что сначала прочитал мои книги по бюджетированию и управленческому учету).

Ко мне на семинары ходят даже частные лица, то есть сотрудники компаний, руководители которых не хотят оплачивать обучение. Для меня это еще одно косвенное подтверждение качества моих семинаров. Одно дело, когда твое участие оплачивает компания. Если семинар не понравился, то, по крайней мере, денег человек не потеряет, поэтому особенно расстраиваться не будет (хотя потерянного времени никто не вернут). Когда приходится оплачивать самому, то начинаешь очень тщательно подбирать семинар.

Я стараюсь поддерживать высокое качество своих семинаров, несмотря на то, что другие, так сказать, берут маркетинговыми бюджетами, а не качеством.

Несмотря на то, что семинары по бюджетированию и управленческому учету я провожу уже с 1999-го года (а значит, технология их проведения уже давно отточена), я стараюсь их все время улучшать.

Основной упор в своих семинарах по бюджетированию и управленческому учету я делаю на изложении четкой технологии, а также на практической части. Стараюсь приводить как можно больше практических примеров, чтобы материал лучше усваивался.

Кроме того, участники семинаров начинают применять полученные знания прямо в ходе обучения. Понятно, что за отведенное время нельзя реализовать проект по постановке бюджетирования и управленческого учета (или реструктуризации действующей системы или ее элементов), но можно пройти по всей технологии, чтобы попробовать и понять, как все это нужно делать.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Я считаю, что моя главная задача при проведении этих семинаров – **максимально подготовить участников к проекту** по постановке системы бюджетирования и управленческого учета (или существенному улучшению уже действующей системы).

Для достижения максимального эффекта от семинаров по управленческому учету и бюджетированию всем участникам предоставляется возможность получать бесплатные консультации. Таким образом, всем участникам оказывается бесплатная консультационная поддержка после прохождения обучения на семинарах. Это, безусловно, позволяет сэкономить на реализации проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета, а также не допустить ошибок при его реализации.

Итак, я стараюсь сделать все, чтобы было как можно больше практической пользы от обучения на моих семинарах по управленческому учету и бюджетированию.

Пользуясь случаем, приглашаю всех желающих на свои [ближайшие открытые семинары по бюджетирования и управленческому учету](#). Буду рад видеть вас на своих семинарах!

Кстати, для участников открытых семинаров-практикумов действуют следующие спецпредложения:

- [спецпредложение по открытым семинарам-практикумам по бюджетированию и управленческому учету](#);
- [спецпредложение для тех, кто хочет самостоятельно и эффективно внедрить бюджетирование и управленческий учет](#).

Если для кого-то больше подходит другой формат проведения семинаров по бюджетированию и управленческому учету, то есть следующие варианты:

- [корпоративные семинары](#);
- [интернет-семинары](#).

Если у вас возникли какие-либо вопросы, связанные с семинарами по бюджетированию и управленческому учету, вы можете задать их мне по электронному адресу [**budgeting@bk.ru**](mailto:budgeting@bk.ru) или по телефону **(916) 493-04-50**. С удовольствием отвечу на все ваши вопросы.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Дополнительная информация, связанная с семинарами по бюджетированию и управленческому учету:

- [как выгоднее обучаться бюджетированию и управленческому учету;](#)
- [как многократно увеличить пользу от участия в семинарах по бюджетированию и управленческому учету;](#)
- [комментарии к семинарам по бюджетированию и управленческому учету;](#)
- [самый эффективный способ самостоятельного внедрения бюджетирования и управленческого учета.](#)

CD-решение как спасательный круг для утопающего

У нас уже не раз были такие заявки, когда клиенты просили как можно быстрее доставить им [CD-решения](#), чтобы они буквально за неделю внедрили у себя бюджетирование и управленческий учет.

Однажды пришла заявка на [CD-решение по бюджетированию](#) от экономиста одной компании. В заявке она написала, что директор ей сказал, чтобы она через неделю составила бюджет доходов и расходов (БДР), а она раньше никогда это не делала. В общем, она была в шоке.

Я сразу же вспомнил про одну из записей в своем блоге, которую я сделал буквально за месяц до этой заявки на CD-решение. Эту запись я назвал [«Классика» бессмертна или страшно не пуганых идиотов»](#).

В общем, подобные обращения, к сожалению, не являются для меня новостью, хотя с начала девяностых годов прошлого века (когда наши компании только начинали работать по новому) прошло уже немало времени.

Единственное, что меня удивило – это изменение в приоритетах. Как известно, для эффективного управления компанией с помощью системы бюджетирования необходимо использовать все три финансовых бюджета.

Большинство директоров предприятий по-прежнему считают, что самый важный из них это бюджет движения денежных средств (БДДС). Это, естественно, не так, поскольку важны все три финансовых бюджета. Если не будет хотя бы одного (и тем более двух), то ни о каком нормальном управлении компанией не может быть и речи.

Помню, что в одном из проектов по постановке бюджетирования, директор компании самым важным финансовым бюджетом считал именно БДР. БДДС в этой компании тоже составлялся, но директор его практически никак не использовал в работе. Бюджет по балансовому листу (ББЛ) данная компания вообще не составляла. Кстати, до сих пор [ББЛ – «редкая птица» и «страшный зверь»](#) во многих организациях.

Так вот к концу проекта директор этой компании сказал, почему он раньше не интересовался БДДС и тем более ББЛ. Причина была в том, что у них денег было немерено. У них никогда раньше не было проблем в дефицитом денежных средств. Поэтому его интересовал только БДР и такие, несомненно, важные показатели как «Чистая прибыль» и «Рентабельность продаж».

Наверное, в той компании, от которой пришла заявка на CD-решение по бюджетированию, тоже денег было очень много, поскольку директора интересовал только БДР. Или он считал, что постановку бюджетирования можно начать только с одного финансового бюджета. В общем, история об этом умалчивает.

Итак, в конце этой главы вынужден еще раз констатировать неутешительный факт – [время идет, а бюджетные грабли продолжают пользоваться спросом](#). Остается надеяться на то, что когда-нибудь это спрос все-таки сойдет на нет.

Основная проблема автоматизация управленческого учета и бюджетирования – неготовность компаний

Я уже не раз на страницах сайта **bud-tech.ru** писал о том, [как нужно правильно внедрять и автоматизировать бюджетирование и управленческий учет](#). К сожалению, редко кто идет по правильному пути.

Большинство компаний предпочитает «наломать дров», а потом тратить много времен и денег на исправление ситуации. Хотя на самом деле исправлением занимаются немногие.

По-прежнему основная масса компаний не прислушивается к советам и упорно «ставит телегу впереди лошади». То есть начинает заниматься автоматизацией, не выполнив ту работу, которую необходимо перед этим сделать.

Разница между современными компаниями и компаниями девяностых годов прошлого столетия заключается только в том, что те компании даже и не задумывались о том, что перед автоматизацией управленческого учета и бюджетирования нужно что-то делать. Современные компания вроде как знают, что перед автоматизацией нужно проработать все организационно-методологические вопросы, связанные с бюджетированием и управленческим учетом. Причем некоторые из них убеждены в том, что все эти вопросы они уже решили и полностью готовы к автоматизации.

Но в реальности я не видел еще ни одну компанию, которая была бы готова к автоматизации бюджетирования и управленческого учета (хотя сотрудники утверждают, что они уже полностью готовы к автоматизации). И это несмотря на то, что в электронных таблицах было много чего уже сделано. Причем в некоторых случаях не были выполнены элементарные действия, а компания заявляла, что она уже полностью готова к автоматизации бюджетирования и управленческого учета.

У них и в электронных таблицах не было целостной финансовой модели бюджетирования, и в автоматизированном виде

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

получилось то же самое. Например, у них в электронных таблицах не было никакой связи между бюджетом доходов и расходов (БДР) и бюджетом движения денежных средств (БДДС), поэтому и в информационной системе, которую они использовали для автоматизации, ее тоже не было.

Подготовка БДР и БДДС у них были как два параллельных, не связанных друг с другом процесса. Я уж молчу о том, что бюджета по балансовому листу (ББЛ) у них вообще не было. Кстати, ББЛ – по-прежнему редкость во многих компаниях.

Ну и что толку от такой автоматизации. Естественно, пришлось переделывать. Причем сначала переделать методологию и регламент, а затем уже заново реализовать проект по автоматизации бюджетирования и управленческого учета.

Итак, многие из тех компаний, которые считают, что они полностью готовы к автоматизации бюджетирования и управленческого учета, уверены в том, что единственное, что им нужно сделать, – выбрать программный продукт, с помощью которого реализовать проект по автоматизации.

Подавляющее большинство из этих компаний вообще не хотят ничего слушать о том, [что нужно сделать перед автоматизацией управленческого учета и бюджетирования](#).

Но даже и тем компаниям, которых удастся убедить в том, чтобы они хотя бы усомнились в этом, может что-нибудь помешать, так сказать, встать на путь истинный.

Как-то раз нам обратился очень крупный холдинг именно для автоматизации финансового управления, в том числе бюджетирования и управленческого учета.

Нужно отдать должное, что они, по крайней мере, прислушались к нашим советам и усомнились в том, что они полностью готовы к автоматизации. В их масштабах автоматизация – это очень большой и затратный проект. Поэтому если компания на самом деле не готова, то она может впустую потратить очень много времен и денег.

Они вроде бы стали соглашаться с тем, что нужно сначала выполнить [первый этап проекта – постановка задачи](#), в рамках которого в том числе нужно провести комплексную диагностику компании и действующую систему управления.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Но видимо руководство финансово-экономического блока испугалось, что в ходе проведения такой диагностики будут вскрыты ошибки и недоработки в действующей системе. Поэтому в итоге не было принято решение о проведении комплексной диагностики компании.

С вероятностью близкой к 100% проект по автоматизации в этой компании будет unsuccessful, но скорее всего финансово-экономическая служба спихнет все на ИТ-подрядчика, который будет привлечен для выполнения работ по автоматизации. Или необходимые доработки будут выполняться в ходе проекта по автоматизации. То есть ИТ-подрядчику нужно будет взять на себя еще и функции консультантов по управлению.

К сожалению, особенно в крупных компаниях это не редкость, когда топ-менеджерам, как говорится, не хочется потерять лицо, поэтому они будут делать все что угодно (в том числе и то, что нанесет вред компании), но никогда не признаются в том, что они сделали что-то неправильно, допустили какие-то ошибки и т.д.

В таких ситуациях все это, естественно, ведет к ухудшению финансово-экономического состояния компании и как следствие благосостояния ее владельцев, но их, видимо, это мало волнует. Кстати, это является одной из причин, почему на самом деле в [крупных компаниях нет бюджетирования и управленческого учета](#).

Итак, поскольку практически во всех случаях перед автоматизацией управленческого учета и бюджетирования нужно провести определенную работу, [мы не выполняем в чистом виде проекты по автоматизации бюджетирования и управленческого учета](#). Это наша принципиальная позиция. Мы считаем, что есть некоторые [базовые принципы, в которых нельзя уступать клиентам](#). Причем делаем мы это именно во благо клиентов, хотя, конечно же, не все это понимают.

Искренне желаю всем компаниям успешно реализовать проект по постановке и автоматизации бюджетирования и управленческого учета!

Как учитывать изменения в справочниках в системе бюджетирования

Участник семинара по бюджетированию прислал интересный вопрос, связанный с возможными изменениями справочников в процессе бюджетного управления.

Вопрос: что делать, если в новой версии плана меняется структура справочника (например, меняется организационная структура:

- могут ли разные гипотезы допускать существенные различия в структуре справочников: например, плановое изменение орг. структуры (как с изменением состава центров финансовой ответственности (ЦФО), так и без);
- что происходит со сформированными планами при удалении элемента справочника (например, статьи или департамента)?

При подобных изменениях вряд ли можно найти какое-то идеальное решение. В любом решении будут свои плюсы и минусы. При этом, выбирая одно из возможных решений, желательно помнить о том, что рано или поздно нужно будет автоматизировать систему бюджетирования, а это значит, что нужно учитывать то, как работают информационные системы.

В частности, почти во всех таких системах осуществляется определенный контроль над операциями, связанными с удалением элементов справочников. Например, если элемент справочника используется хотя бы в одной фактической хозяйственной операции, то его нельзя удалить (что, в общем-то, логично).

Поэтому один из вариантов решения в подобной ситуации может быть следующим. Старые элементы справочников не удалять (т.к. ранее они уже использовались), а добавлять новые и в дальнейшем не использовать те, которые считаются удаленными.

Только нужно учитывать нюансы, связанные с вводом и выводом (построение отчетов) плановых и фактических данных. Ведь справочники используются не только для ввода данных, но и для построения управленческой отчетности.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

На момент ввода фактических данных в базу, естественно, используются актуальные элементы справочников. Поэтому если в справочниках произошли какие-то изменения (в структуре или в элементах справочников), то, конечно же, при вводе данных должны использоваться новые элементы.

При вводе плановых данных (тех, что определяются экспертно с учетом различных ограничивающих факторов и гипотез, а не тех, что рассчитываются по формулам в соответствии с разработанной финансовой моделью) также должны использоваться актуальные справочники. Это нужно делать и при подготовке первоначальной версии планов и при последующих корректировках.

Что касается последующих корректировок планов, то один из вариантов, как поступить при изменении справочников, заключается в том, чтобы, начиная с момента изменения справочников, заново ввести все плановые данные, в которых изменились справочники (с момента внесения таких изменений до конца планового периода). Опять-таки это касается только тех бюджетных показателей, которые вводятся в модель вручную.

Например, изначально часть затрат (условно-постоянные, точнее говоря, ненормируемые) в разрезе подразделений могла быть спланирована экспертно (т.е. вводилась в модель вручную). Если с какого-то момента времени оргструктура изменилась, то при корректировке планов эти плановые затраты должны быть введены заново (при необходимости значения могут быть скорректированы) по тем элементам справочников, которые были изменены.

В дальнейшем при вводе фактических значений затрат в разрезе организационной структуры будут использованы уже измененные элементы справочников. Таким образом, не возникнет проблем при формировании план-фактных отчетов, поскольку они будут формироваться в разрезе одинаковых элементов справочников (и до момента внесения изменений в справочники и после).

Рассмотрим предлагаемый способ на примере упрощенного бюджета оплаты труда (см. **Табл. 1**).

Таблица 1. Пример первоначального бюджета оплаты труда

Подразделение	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Руководство	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Служба 1	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	11 760
Подразделение 1	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
Подразделение 2	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
Подразделение 3	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3 960
Служба 2	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10 320
Подразделение 4	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4 920
Подразделение 5	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5 400
Служба 3	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9 120
Подразделение 6	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	4 440
Подразделение 7	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4 680
Итого	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	33 600

Предположим, что, начиная с мая, решили внести следующие изменения в оргструктуре: расформировать Подразделение 3 в Службе 1 и создать Подразделение 8 в Службе 3.

Тогда измененный бюджет оплаты труда может выглядеть так, как изображено в **таблице 2**.

Таблица 2. Пример скорректированного бюджета оплаты труда после внесения изменений в справочнике «Организационная структура»

Подразделение	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Руководство	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Служба 1	980	980	980	980	650	650	650	650	650	650	650	650	9 120
Подразделение 1	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
Подразделение 2	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
Подразделение 3	330	330	330	330									1 320
Служба 2	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10 320
Подразделение 4	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4 920
Подразделение 5	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5 400
Служба 3	760	760	760	760	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	11 680
Подразделение 6	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	4 440
Подразделение 7	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4 680
Подразделение 8					320	320	320	320	320	320	320	320	2 560
Итого	2 800	2 800	2 800	2 800	2 790	2 790	2 790	2 790	2 790	2 790	2 790	2 790	33 520

Даже если речь идет не о расформировании одного отдела и создании другого, а просто о перемещении отдела из одной службы в другую, то все равно в таком случае лучше создать новый элемент справочника в структуре Службы 3. Если просто переместить элемент «Подразделение 3» из Службы 1 в Службы 3, то нельзя будет построить отчеты соответствующие фактическому положению дел до внесения изменений в справочник «Организационная структура».

Автоматизированный расчет дебиторской задолженности

Среди показателей управленческой отчетности, как правило, есть выручка от реализации, поступления от покупателей, а также дебиторская задолженность (если компания отгружает свою продукцию или оказывает услуги с отсрочкой платежа).

Наличие дебиторской задолженности для многих компаний является обычным делом, но рост значения данного показателя может быть связан не только с увеличением выручки, но и с ростом просроченной дебиторки. Поэтому помимо общего значения дебиторской задолженности нужно отслеживать и просроченную дебиторку (и ее долю в суммарной дебиторской задолженности).

В данной главе рассматривается методика расчета просроченной дебиторской задолженности. Данная методика, естественно, может быть автоматизирована.

Для того, чтобы рассчитать просроченную дебиторку нужно выполнить следующие действия. Сначала нужно рассчитать дебиторскую задолженность на начало контрольного периода.

Начало контрольного периода меньше отчетной даты на кол-во дней, при превышении которого дебиторка признается просроченной. Например, если просроченная дебиторская задолженность рассчитывается на 30-е ноября, а допустимое время просрочки равно тридцати дням, то начало контрольного периода это 1-е ноября.

Чтобы рассчитать дебиторку на начало контрольного периода нужно сформировать сальдовый запрос к журналу проводок по дебету счетов, используемых для расчетов с контрагентами (для этих целей в основном используется 62-й счет и иногда 76-й).

Затем нужно рассчитать поступления денежных средств за контрольный период. Чтобы рассчитать поступления за контрольный период нужно сформировать оборотный запрос к журналу проводок по кредиту тех же самых счетов. При этом расчет этих поступлений (впрочем, как и дебиторки на начало контрольного периода) нужно производить с детализацией по контрагентам и договорам.

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

После этого из дебиторки на начало контрольного периода (с детализацией по контрагентам и договорам) нужно вычесть поступления за контрольный период (с детализацией по тем же аналитикам).



Таким образом, суммарная просроченная дебиторская задолженность будет складываться из просроченных дебиторок по конкретным контрагентам и договорам. При этом учитываться будут только положительные разницы между дебиторкой задолженностью на начало контрольного периода и поступлениями за контрольный период. Отрицательные разницы суммироваться не должны.

Ведь если эта разница по конкретному контрагенту и договору положительная, то это и означает, что за контрольный период дебиторка по конкретному контрагенту и договору так и не была полностью погашена. Поэтому такую дебиторку нужно признавать просроченной.

Само по себе наличие просроченной дебиторкой задолженности тоже может быть обычным явлением (в некоторых случаях приходится с этим мериться), но при этом важно следить за тем, чтобы доля просроченной дебиторки в суммарной задолженности значительно не увеличивалась.

Поэтому помимо просроченной дебиторской задолженности нужно рассчитывать и ее долю в суммарной дебиторке. Для этого просроченную дебиторку нужно разделить на суммарную

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
(суммарное сальдо по дебету 62-го и 76-го счетов на отчетную дату).

Поскольку в данной главе описана четкая методика расчета просроченной дебиторской задолженности, то ее можно и автоматизировать.

Литература и методики для постановки и использования системы бюджетирования и управленческого учета

Для постановки полноценной системы бюджетирования и управленческого учета нужно очень многое сделать.

В этом разделе приведен список литературы, а также различных методик, которые тем или иным образом будут способствовать внедрению и развитию системы бюджетирования и управленческого учета.

Литература

Итак, помимо этой, также рекомендуется использовать следующие книги Александра Карпова:

- «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»;
- «Постановка и автоматизация управленческого учета»;
- «Управленческий учет. Made not in Russia».
- серия книг «100% практического бюджетирования».

Стратегическое управление и эффективное развитие компании

В книге очень подробно рассказывается, из каких элементов должна состоять эффективная система стратегического управления и как ее нужно внедрять.

Практика показывает, что система бюджетирования вряд ли будет эффективно работать без стратегического менеджмента. Ведь бюджеты являются количественным выражением стратегии компании.

В этой книге очень детально рассмотрена технология разработки и реализации стратегического плана



Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета компании. Приведено много примеров из отечественной практики. На страницах этой книги своим опытом внедрения стратегического менеджмента делятся менеджеры компаний из России и других бывших Союзных республик.

В книге достаточно подробно рассмотрен механизм развития компании и реализации ее стратегического плана с помощью проектных групп, что может быть использовано при организации проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета, а также формировании ВРГ (временной рабочей группы) данного проекта.

Кроме того, в книге рассматривается взаимосвязь стратегического управления с системой бюджетирования. К сожалению, не редкими являются случаи, когда при попытке использования системы стратегического менеджмента и бюджетирования эти две подсистемы управления оказываются неинтегрированными в единую систему управления компанией. Естественно, это приводит к неэффективной работе всей системы управления компании, что, конечно же, отрицательно сказывается на ее финансово-экономическом состоянии.

Постановка и автоматизация управленческого учета



Без управленческого учета практически невозможно внедрить эффективную систему бюджетирования. Внедрять управленческий учет нужно как можно раньше.

Без управленческого учета владельцы и руководители компании не смогут получить ответы на элементарнейшие вопросы:

- зарабатывает ли компания прибыль или работает в убыток?
- какова рентабельность собственного капитала (она хотя бы больше чем ставка банковского

депозита – есть ли смысл вообще заниматься этим бизнесом)?

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

- на какие дивиденды можно рассчитывать в очередном отчетном периоде?
- удалось ли отбить инвестиции в создание бизнеса (актуально для молодых компаний)?
- и т.д.

Книга содержит описание системы управленческого учета, а также пошаговый алгоритм ее разработки и внедрения.

Управленческий учет. Made not in Russia

Выдуманная страна Рашка совершенно не похожа на Россию, где все классно и замечательно, благодаря партии и правительству, уверенно ведущим свой народ в светлое будущее.

В Рашке наблюдается тотальная неэффективность абсолютно на всех уровнях: и на государственном, и на корпоративном (причем это относится и к крупному, и к среднему, и к малому бизнесу).

С одной стороны, серьезное лобби крупного бизнеса, во всю использующего административный ресурс, а с другой – нежелание заниматься повышением эффективности деятельности.

Поскольку повышать эффективность своей работы никто не хочет, то чтобы хоть как-то оставаться на плаву малый и средний бизнес Рашки выкручивается, как может, что приводит к тому, что бухгалтерская отчетность не может давать полную, детальную и достоверную информацию о бизнесе компании.

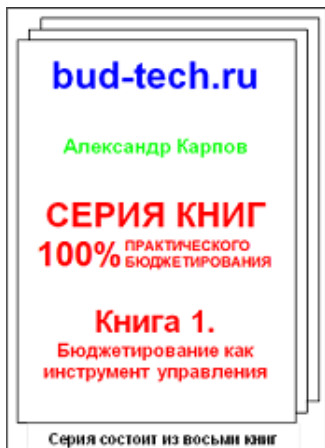
Поэтому попытки создать управленческий учет на базе бухгалтерского ни к чему хорошему не приводят, потому что последний (в его нынешнем виде) для этого малоприспособлен. Процесс подготовки управленческой отчетности больше похож на какие-то фокусы иллюзионистов (или шаманские танцы), а не на четкую технологию.

В книге рассказывает о том, как в таких компаниях нужно разрабатывать и внедрить по-настоящему эффективную систему управ-



Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета
ленческого учета. Представлено много конкретных и детальных примеров, которые позволяют лучше вникнуть в предлагаемые методики и технологии.

Серия книг «100% практического бюджетирования»



Необходимо внедрить именно полноценную, а не поверхностную систему бюджетирования. Именно такая система бюджетирования является эффективным инструментом управления и контроля.

Данная серия книг является **самым подробным в Море** практическим руководством по постановке и использованию системы бюджетирования. В ее создании приняло участие несколько десятков руководителей и специалистов, работающих в различных отраслях и регионах России

и других бывших Союзных республиках.

Узнать более подробную информацию о книгах, а также их стоимости можно на сайте <https://bud-tech.ru/books.html>.

[Заказать книги](#)

CD-решения (методики на электронных носителях)

Вместе с книгами рекомендуется использовать следующие CD-решения (методики в электронном виде):

- CD-решение «Стратегическое управление предприятием»;
- CD-решение «Бюджетное управление предприятием»;
- CD-решение «Управленческий учет».

CD-решение «Стратегическое управление предприятием»

Данное CD-решение содержит большое количество примеров результатов стратегического анализа и стратегических планов компаний разных масштабов, работающих в различных отраслях. Воспользовавшись шаблоном, представленным на данном CD-решении, а также многочисленными примерами, можно разработать стратегический план для своей компании.

Для успешной реализации стратегического плана в компании нужно внедрить определенный механизм, без которого невозможно эффективно развиваться. На диске есть примеры построения данного механизма. В частности, можно найти примеры различных документов, описывающих и регламентирующих процедуры стратегического управления и развития компании.

CD-решение «Бюджетное управление предприятием»

Эта методика содержит сквозной пример реализации системы бюджетного управления в компании. На диске есть пример финансовой модели бюджетирования (в формате MS Excel), а также ее описание, пример регламентов бюджетирования, финансовой структуры компании и т.д.

Воспользовавшись данным диском, можно грамотно поставить задачу и реализовать проект по постановке бюджетирования.

CD-решение «Управленческий учет»

Данная методика содержит пример реализации системы управленческого учета в компании. На диске есть пример описания методики управленческого учета (а также настройки ее в программном комплексе «ИНТЕГРАЛ») и пример регламентов управленческого учета.

Кроме того, в состав данного CD-решения входят методические материалы по управленческому учету. Используя этот диск, можно правильно поставить задачу и успешно выполнить проект по постановке управленческого учета.

Узнать более подробную информацию о CD-решениях, а также их стоимости можно на сайте <https://bud-tech.ru/cd.html>.

[Приобрести CD-решения онлайн](https://bud-tech.ru/cd.html)

Издательство «Москва»

Издание своих книг – очень эффективный способ продвижения конкретного специалиста, бизнеса, а также сайта¹. Особенно если бизнес связан с оказанием профессиональных услуг.

Наше издательство занимается реализацией проектов по выпуску книг различной тематики. При этом одним из стратегических направлений является издание профессиональной литературы в самой широкой трактовке данного термина.

Приглашаем к сотрудничеству авторов. Одно из отличительных особенностей нашего издательства заключается в том, что мы работаем и с ***начинающими, малоизвестными авторами***.

Для авторов наше издательство предлагает различные модели сотрудничества, в рамках которых можно издать и распространять свои книги на очень выгодных условиях:

- Модель №1. Бесплатное издание книги.
- Модель №2. Продвижение автора книги и других проектов (нашего издательства и других наших авторов).
- Модель №3. Активное продвижение только автора книги.
- Модель №4. Частичное финансовое участие автора в проекте по изданию своей книги.

Здесь перечислены только стандартные модели сотрудничества с авторами книг. При необходимости можно сотрудничать и по индивидуальной модели. Подробности можно узнать в разделе **«Авторам»** на нашем сайте **www.books-moscow.ru**.

Итак, каждый автор может выбрать наиболее подходящую модель сотрудничества в зависимости от цели издания книг, а также выбранной стратегии зарабатывания денег с их помощью. Подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова ***«Как написать книгу и заработать на этом деньги»***.

¹ подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»

Распродажа книг издательства «Москва»

На сайте издательства «Москва» представлены книги, которые можно купить напрямую у издательства с очень БОЛЬШОЙ СКИДКОЙ.

Такие цены действуют на некоторые книги в течение определенного времени.

Книги, которые в течение ограниченного времени продаются с очень большими скидками, выбираются произвольным образом.

Каждый месяц скидочная акция распространяется **только на 10 книг**.

Страница, на которой представлены книги с очень большими скидками

https://books-moscow.ru/book_sale.html

Хотите заработать на консалтинге?

Если вы являетесь профессионалом в своем деле, обладаете определенными знаниями, навыками и опытом, то можете заработать на консалтинге. При этом вовсе не обязательно бросать работу, которая у вас сейчас есть. Впрочем, есть разные варианты, позволяющие зарабатывать на консалтинге. Подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Консалтинговый бизнес: как заработать на консалтинге».

Данная книга выпускается в рамках открытого НЕкоммерческого интернет-проекта **smart-venture.ru**, основной целью которого является содействие в развитии предпринимательства в нашей стране.

Подробная технология запуска и развития бизнеса с нуля очень детально описана в книге «Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля».

В этой же книге рассмотрены все основные нюансы и особенности, связанные с созданием и развитием именно консалтингового бизнеса.

Автор книги занимается консалтингом с 1995-го года. За это время им накоплен очень большой опыт в консалтинговом бизнесе. Поэтому в книге содержится большое количе-

smart-venture.ru

Александр Карпов



**Консалтинговый бизнес:
как заработать на
консалтинге**

smart-venture.ru

Александр Карпов

**Создание и
развитие
эффективного
бизнеса с нуля**



Настольная книга предпринимателя

ство практических советов и рекомендаций, которыми можно воспользоваться при создании и развитии консалтинговой компании. Этот опыт может быть полезен и начинающим консультантам, и тем, кто уже не первый год работает в консалтинге.

Консалтинговый бизнес можно создавать и в кризис, и при существенных ограничениях по финансовым ресурсам. К тому же есть стратегия, которая позволяет запускать консалтинговые стартапы практически без рисков и с минимальными затратами. Об этом также написано в данной книге.

Важно суметь не только создать консалтинговый бизнес, но и развивать его. Причем это нужно делать так, чтобы он мог пережить любой кризис, которых в будущем, видимо, будет еще немало. Далеко не все консалтинговые компании на это способны. Консалтинговая компания автора этой книги (созданная в 2003-м году) существует до сих пор и продолжает успешно работать и развиваться. Поэтому рекомендации автора книги и его стратегию успеха можно использовать не только для запуска консалтингового стартапа, но и для его дальнейшего развития.

В этой книге немало внимания уделяется продвижению и продажам консалтинговых услуг. Это связано с тем, что маркетингово-сбытовые функции для консалтинга имеют очень большое значение. Можно быть очень хорошим специалистом – профессионалом в своем деле, но если не раскрутить себя (или свою консалтинговую компанию) можно постоянно испытывать дефицит клиентов, что, естественно, не позволит очень хорошо зарабатывать на консалтинге.

Эта книга в основном предназначена для начинающих предпринимателей, которые планируют запустить и развивать свой консалтинговый стартап.

Хотя, возможно, она будет интересна и тем, кто уже создал свой консалтинговый бизнес, но хотел бы развить его и сделать более успешным и эффективным.

Ассоциация эффективного бизнеса

Основной упор в данной [Ассоциации эффективного бизнеса](#) делается не на каких-то бессмысленных тусовках и собраниях, а на разработке четких и конкретных технологий создания и развития эффективного бизнеса. Эти технологии должны позволять и начинающим предпринимателям создавать с нуля эффективные бизнесы, и уже действующим бизнесменам эффективно развивать свои компании.

Миссия ассоциации эффективного бизнеса – содействие созданию и развитию эффективного бизнеса посредством разработки стандартов, технологий и методик, позволяющих создать и развивать действительно эффективные компании.

Географический аспект в миссии умышленно не указан по двум причинам:

- сегодняшние российский компании через какое-то время могут стать международными, выйдя на зарубежные рынки;
- возможно, в будущем к ассоциации захотят присоединиться иностранные компании.

Основные положения ассоциации эффективного бизнеса:

1. Эффективность является важнейшим фактором успеха любой компании. Если компания не является эффективной, то она не может быть полезной для своих клиентов и для общества в целом. Точнее говоря, может, но непродолжительное время.

2. Эффективную (в том числе в долгосрочной перспективе) компанию можно создать только придерживаясь определенной технологии создания и последующего развития бизнеса.

3. Пользу ассоциации могут принести те, кто сам создал эффективный бизнес (то есть предприниматели) и/или помогает другим создавать и развивать эффективные бизнесы (то есть консультанты, эксперты и т.д.).

Итак, одной из основных задач ассоциации эффективного бизнеса является **разработка стандартов работы эффективного бизнеса**, которые соответствуют динамично развивающейся внешней среде.

[Как вступить в Ассоциацию эффективного бизнеса](#)

Бизнес-школа «Первая школа предпринимателей»

Это действительно **первая бизнес-школа в России**, где готовят именно **предпринимателей**, а не топ-менеджеров и специалистов в различных областях менеджмента и бизнеса.

Миссия «Первой школы предпринимателей» – содействие успешному развитию экономики России путем способствования созданию по-настоящему эффективных бизнесов.

Цели «Первой школы предпринимателей»:

- максимально возможная подготовка начинающих предпринимателей для создания ими нового, эффективного бизнеса;
- максимальное увеличение вероятности обеспечения выпускников школы необходимым финансированием для создания и развития их бизнесов.

Особенности обучения школе предпринимателей:

- помимо получения большого объема знаний о создании и развитии эффективного бизнеса и системы управления все ученики бизнес-школы **«вживую» видят, как создается с нуля эффективный бизнес** (на самом деле, не только видят, но и **принимают непосредственное участие** на всех стадия создания бизнеса);
- в качестве «защиты диплома» все ученики школы **проектируют свой бизнес и подготавливаются к его запуску**.

«Первой школе предпринимателей» доверяют:

- начинающие предприниматели, поскольку они знают, что, пройдя обучения в этой бизнес-школе, они получают не только знания, но также опыт и навыки, необходимые для создания эффективного бизнеса;
- инвесторы, банки и другие финансовые организации, поскольку они знают, что вероятность успешного финансирования стартапов выпускников этой бизнес-школы значительно выше, чем многих других бизнес-проектов.

Обучение в бизнес-школе проводит **Александр Карпов** – президент **Ассоциации эффективного бизнеса**, основатель проекта **smart-venture.ru**, директор **Компании РИК**.

[**Подробнее о бизнес-школе**](#)

Сотрудничество с проектом **smart-venture.ru**

Здесь только кратко перечислены возможные варианты взаимовыгодного сотрудничества и партнерства с проектом **smart-venture.ru**. Подробную информацию можно получить, нажав на соответствующие ссылки.

Все эти способы сотрудничества являются взаимовыгодными, поэтому представляют интерес для многих организаций (их владельцев, руководителей и специалистов), а также частных экспертов, имеющих отношение к тематике данного проекта.

Есть следующие варианты [сотрудничества с проектом smart-venture.ru](#):

- [размещение информации об организации в каталоге проекта smart-venture.ru](#);
- [размещение корпоративных новостей в разделе «Бизнес-новости» проекта smart-venture.ru](#);
- [участие в проекте в качестве эксперта smart-venture.ru](#);
- [участие в издательских проектах, связанных с проектом smart-venture.ru](#);
- [вступление в Ассоциацию эффективного бизнеса](#).

В случае Вашей заинтересованности, можно обсудить и какие-то нестандартные варианты сотрудничества. Для примера можно привести стратегическое партнерство с [издательством «Москва»](#), совместно с которым реализуется [проект по изданию сери книг «Эффективная бизнес-машина»](#).

Таким образом, проект **smart-venture.ru** открыт к любому сотрудничеству, которое может принести пользу нашим компаниям, а значит и экономике нашей страны.

Если у вас возникли вопросы по сотрудничеству с проектом smart-venture.ru, то вы можете направить их по электронной почте smart-venture@mail.ru .
--

Обучение и консультации

Если у вас есть потребность в обучении или/и консультациях по вопросам, связанным с постановкой и использованием системы бюджетирования и управленческого учета, то вы можете обращаться к автору этой книги.

т. (925) 453-75-68

e-mail: budgeting@bk.ru

Карпов Александр Евгеньевич

Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета

Издательство «Москва»
www.books-moscow.ru
m-books@bk.ru

г. Москва