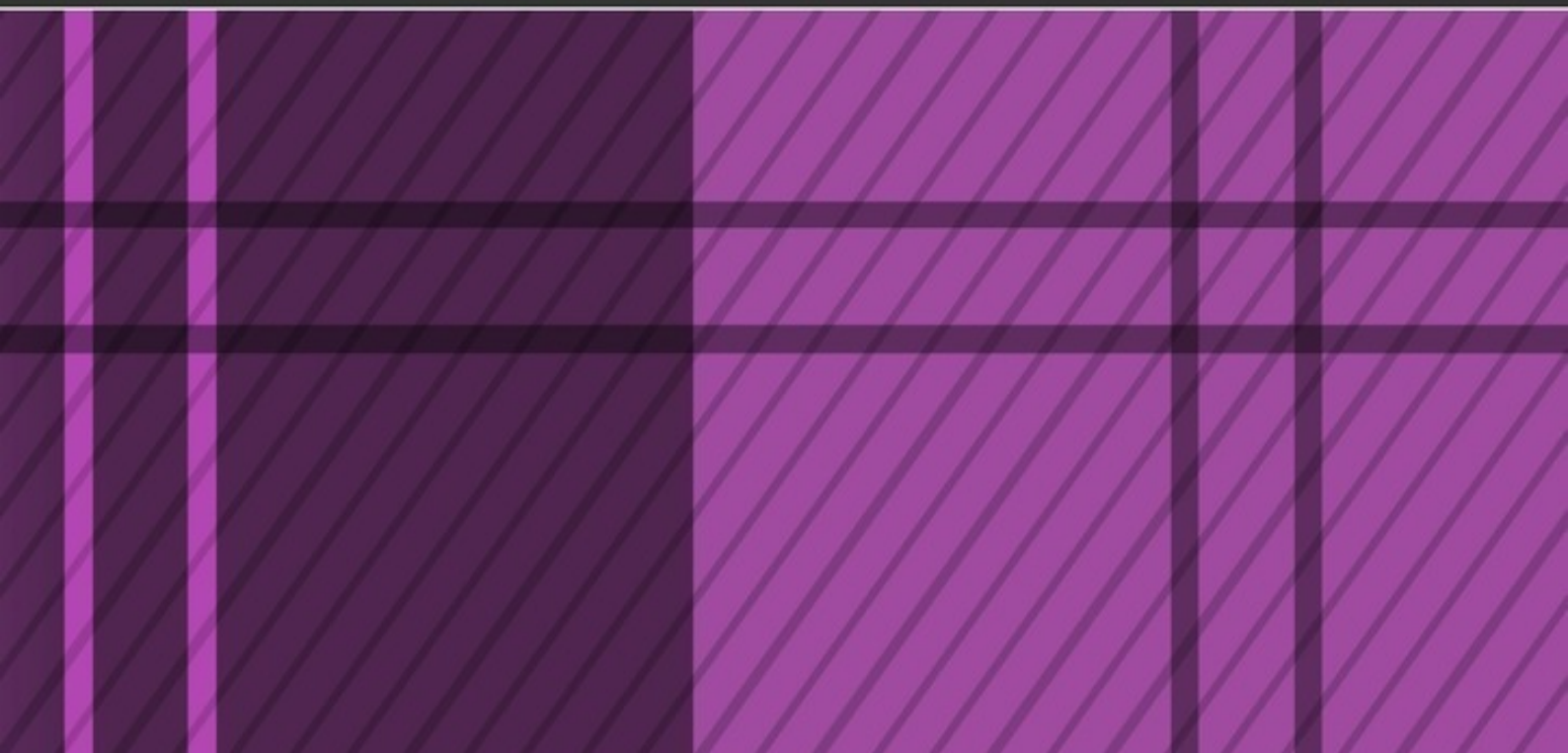


Александр Карпов

*Эффективная система  
бюджетирования  
и управленческого  
учета. Практические  
советы и рекомендации*

[www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru)



Александр Карпов

**Эффективная система  
бюджетирования  
и управленческого учета.  
Практические советы  
и рекомендации. [www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru)**

«Издательские решения»

**Карпов А.**

Эффективная система бюджетирования и управленческого учета. Практические советы и рекомендации. [www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru) /  
А. Карпов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-837741-9

Книга выпускается в рамках проекта [www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru). Из книги вы узнаете:  
— что такое система бюджетирования и управленческого учета;— как сделать, чтобы система стала настоящим активом компании, приносящим ей практическую пользу;— почему во многих компаниях до сих пор нет системы;— как заставить систему работать на компанию;— как правильно внедрять систему;— как обеспечить работоспособность системы;— ответы на многие практические вопросы, связанные с постановкой и использованием системы.

ISBN 978-5-44-837741-9

© Карпов А.  
© Издательские решения

## Содержание

Об авторе книги	6
От автора книги	8
От редакции издательства «Москва»	9
Введение	10
Раздел 1. Что такое бюджетирование и управленческий учет	13
Принципы бюджетирования (бюджетного управления компанией)	14
Максимальная прозрачность и детализация финансово-экономического состояния компании	14
Нацеленность на результат	15
Ответственность сотрудников за организацию и планирование своей деятельности, а также достижение результатов	15
Принципы и концепция планирования	16
Методологический аспект планирования	16
Организационный аспект планирования	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Эффективная система бюджетирования и управленческого учета.

## Практические советы и рекомендации

[www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru)

**Александр Карпов**

© Александр Карпов, 2017

ISBN 978-5-4483-7741-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Данная книга выпускается в рамках открытого проекта [www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru).

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

Цель данной книги – показать, что с одной стороны, бюджетирование и управленческий учет – это очень эффективный инструмент управления, но с другой стороны, внедрение этой системы требует значительных усилий, в том числе и со стороны руководства компании.

К сожалению, есть очень много неудачных примеров внедрения управленческого учета и бюджетирования, а также большое количество псевдоудачных примеров. В книге описаны основные причины неудач, а также даны рекомендации и советы, следование которым позволит значительно увеличить шансы на успех при реализации проекта по постановке бюджетирования и управленческого учета.

Новичкам эта книга позволит не наступить на большое количество бюджетных граблей, которые по-прежнему продолжают пользоваться очень большим спросом.

Тем, кто уже пытался внедрить и использовать бюджетирование и управленческий учет, но не смог добиться успеха (то есть наступил на бюджетные грабли и возможно уже не один раз), эта книга позволит понять основные причины неудач, а также определиться с тем, как нужно действовать дальше, чтобы в компании заработала действительно полноценная система бюджетирования и управленческого учета.

Данная 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.

## Об авторе книги

Александр Карпов – директор и ведущий консультант Компании РиК ([www.rik-company.ru](http://www.rik-company.ru)), руководитель интернет-проекта «Бюджетирование и управленческий учет» ([www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru)).

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, EDIMETARUS, FOUNTAIN FOODS, авиакомпания Волга-Днепр, Агропромдорстрой, Агротек Холдинг, Альфа-Эко, Алкогольная Сибирская группа (Омсквинпром), Афанасий-Пиво, Великолукский молочный комбинат, Восточный путь, Двадцатый подшипниковый завод, 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, 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, Челябэнерго и др.

### ***Разработанные семинары (открытые, корпоративные и интернет):***

«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 «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»;

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, Азов-сталь, 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, Сибирьтелеком, 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 бюджетирования и управленческого учета), с которой он ни разу не сталкивался.

## От автора книги

Данная книга создана в результате обработки моего многолетнего<sup>1</sup> опыта реализации консалтинговых проектов по постановке бюджетирования и управленческого учета в компаниях и группах России и странах ближнего зарубежья.

Нужно признаться, что эта книга написана не совсем в моем стиле. Точнее говоря, стиль-то написания мой, а вот что касается содержания, то, в отличие от других моих книг, оно не очень системное, но я специально это сделал. В некотором смысле данную книгу можно считать фундаментально-философской.

На самом деле эту книгу можно рассматривать только в качестве введения в тему. Просто я не хотел так сходу отпугивать большими объемами, но для внедрения действительно эффективной системы бюджетирования и управленческого учета требуется много чего сделать. Поэтому в последнем разделе книги кратко описана литература, которую также желательно изучить и использовать на практике.

Я благодарен всем компаниям, с которыми мне посчастливилось работать, выполняя консалтинговые проекты. При создании этой книги использовались материалы, наработанные в ходе данных проектов. Я буду признателен за любые замечания, которые могут возникнуть у вас в ходе знакомства с этой книгой. Все замечания и пожелания можно направлять по данному электронному адресу – **[budgeting@bk.ru](mailto:budgeting@bk.ru)**. Заранее благодарю за любые высказывания и комментарии по материалам, представленным в книге. Данный издательский проект является открытым, поэтому приветствуется любая форма участия в этом и других наших издательских проектах.

По всем вопросам, связанным с тематикой данной книги и вообще с построением эффективной системы управления, вы можете обращаться ко мне удобным для вас способом.

С наилучшими пожеланиями, Александр Карпов

р.т. (495) 504—63—20, м.т. (916) 493—04—50, [budgeting@bk.ru](mailto:budgeting@bk.ru)

---

<sup>1</sup> первый проект был реализован в 1995-м году



## От редакции издательства «Москва»

Наше издательство выпускает книги на различные темы, в том числе связанные с постановкой и совершенствованием системы управления, повышением эффективности работы компании, созданием и развитием бизнеса и т. д.

Перед тем как издать некоторые из этих книг мы на себе опробовали те методики и технологии, которые в них подробно описаны. В частности мы применяли и продолжаем применять технологии управленческого учета и бюджетирования, представленные в данной книге (см. *Приложение №1*).

Мы всем рекомендуем использовать данную книгу (а также другие книги автора по данной тематике) не потому, что мы ее издаем и, очевидно, заинтересованы в увеличении продаж, а потому, что мы на практике применили большинство из того, что здесь написано, и получили практическую пользу.

Мы убедились в том, что система бюджетирования и управленческого учета может быть действительно очень эффективным инструментом управления, хотя на ее внедрение требуется время, терпение и готовность к изменениям.

С наилучшими пожеланиями,

Редакция издательства «Москва»

## Введение

Я занимаюсь выполнением консалтинговых проектов по постановке бюджетирования и управленческого учета (на самом деле не только этих подсистем управления) начиная с 1995 года. Казалось бы, за такое время уровень наших компаний в плане менеджмента должен был существенно увеличиться, что должно было бы привести к значительному увеличению степени управляемости бизнесом.

Если говорить конкретно только о системе бюджетирования и управленческого учета, то основное отличие большинства предприятий в их нынешнем виде от того состояния, в котором они находились в середине девяностых, заключается в следующем:

полная уверенность в том, что эта система теперь работает (хотя в большинстве случаев это совсем не так);

гораздо большая степень автоматизации, чем раньше (только большой вопрос – автоматизации чего и какова от этого польза).

Одна из причин почему в большинстве компаний до сих пор система бюджетирования и управленческого учета не работает заключается в неправильном понимании сути этой системы. Для многих компаний бюджетирование и управленческий учет – это просто какой-то навороченный калькулятор, не имеющий никакого отношения к системе управления компании.

Еще одна причина – использование неправильного подхода к внедрению бюджетирования и управленческого учета (скорее всего эта причина является следствием предыдущей).

Все это приводит к тому, что система вроде как есть, но вроде как ее и нет. Если спроецировать на эту ситуацию принципы неопределенности Гейзенберга из квантовой механики, то можно сказать, что в большинстве наших компаний нельзя однозначно утверждать: если ли работающая система бюджетирования или ее нет.

Этому способствует неправильное понимание (прежде всего владельцами и директорами компаний) системы бюджетирования и управленческого учета и применение неправильного подхода к внедрению данной системы.

Используя неправильный подход, невозможно получить то что нужно. Но, несмотря на это, в компаниях никто не признается в том, что системы бюджетирования и управленческого учета на самом деле нет.

Успешный опыт внедрения бюджетирования и управленческого учета говорит о том, что гораздо эффективнее внедрять данную систему, используя проектный подход. Заниматься перестройкой действующей системы также гораздо эффективнее на проектной основе.

К сожалению, большинство наших компаний пытаются построить систему бюджетирования и управленческого учета не на проектной, а на процессной основе. Причем такой подход используется даже в проектных организациях, то есть у тех, у кого текущая деятельность (за счет чего зарабатывается прибыль) строится на проектной, а не процессной основе.

Однажды я консультировал одну проектную организацию, в которой также пытались внедрить бюджетирование и управленческий учет на процессной, а не на проектной основе. Естественно, никакой системы бюджетирования и управленческого учета там нет, хотя присутствуют формальные признаки (регламенты, финансовая модель в Excel и т.д.).

Итак, для того чтобы внедрить бюджетирование и управленческий учет данной работе нужно присвоить статус проекта развития системы управления и четко следовать технологии проектного управления.

Несколько слов об автоматизации бюджетирования и управленческого учета. Есть такое известное, хотя немного жесткое выражение, – «бардак автоматизировать нельзя». Его нельзя автоматизировать и в основных бизнес-процессах, и в управленческих, в частности в бюдже-

тировании и в управленческом учете. Как уже отмечалось выше, сравнивая наши компании в современном состоянии и в том, в котором они находились в середине девяностых, можно сделать вывод о том, что вроде как степень автоматизации стала существенно больше.

Если рассмотреть опять-таки только бюджетирование и управленческий учет, то при глубоко изучении данного вопроса можно отметить следующее. Автоматизации, конечно, стало больше, но толку от этого мало.

Директор (он же владелец) одной достаточно крупной в своей отрасли компании сказал так: «Раньше у нас кривая модель бюджетирования и управленческого учета была настроена в Excel, а теперь мы все это автоматизировали в 1С».

Также не раз слышал высказывания собственников о том, что вроде бы внедрили информационную систему (очень часто все ту же 1С), в которой очень много информации, но по разным причинам использовать это не получается. Или потому что очень много показателей и не понятно как на их основе делать выводы и принимать решения или есть большие сомнения в том, что значения данных показателей являются достоверными.

Все это опять-таки связано с неправильным подходом и к внедрению системы бюджетирования и управленческого учета и к ее автоматизации.

Таким образом, кривая автоматизация – следствие самой кривой системы. И менять нужно не автоматизацию, а сначала систему, а потом автоматизацию. Но менять нужно правильно, а не как всегда.

В качестве примера того как нужно правильно делать хочу кратко рассказать об одном из наших проектов по постановке и автоматизации бюджетирования и управленческого учета.

К нам обратился директор и совладелец компании, занимающейся оптовой торговлей. В этой компании вроде бы тоже были элементы бюджетирования и управленческого учета, а также частичная автоматизация данной системы. Но после выполнения первого этапа проекта (Постановка задачи) мы пришли к выводу о том, что систему нужно будет существенным образом перестраивать и только потом приступать к ее автоматизации.

Необходимо отметить, что самым важным фактором успешности данного проекта является личное активное в нем участие директора и совладельца компании. Также же нужно обратить внимание на то, что он является достаточно продвинутым управленцем, использующим грамотный подход к построению бизнеса и системы управления.

Я понимаю, что мои оценки, представленные в этой книге, многими компаниями будут восприниматься с обидой: «Как же так, мы ведь бюджетированием и управленческим учетом занимаемся уже очень давно, мы многое сделали в этом направлении, а тут какой-то умник пишет о том, что у нас ничего нет.»

Во-первых, я не утверждаю, что у всех компаний нет эффективной системы бюджетирования и управленческого учета. Во-вторых, не признает своих ошибок только идиот. Допускать ошибки – это нормально. Главное – уметь их признавать и делать правильные выводы.

В общем если Вы считаете (или наоборот в этом сомневаетесь), что систему бюджетирования и управленческого учета, действующую в вашей компании, нужно перестраивать или в вашем случае речь вообще идет о том, что ее нужно внедрять практически с нуля, то в качестве первого шага рекомендую принять участие в моих семинарах-практикумах по бюджетированию и управленческому учету (расписание можно найти на сайте [www.bud-tech.ru](http://www.bud-tech.ru) в разделе «Семинары-практикумы»).

Участвуя в моих семинарах, можно не только пройти обучение, но и оценить текущую ситуацию, сложившуюся в системе (или ее элементах, если пока нет полной системы) бюджетирования и управленческого учета, а также выработать четкий план действий по постановке/реструктуризации системы бюджетирования и управленческого учета.

Если ваша компания слишком большая, чтобы лица, принимающие решения, посещали открытые семинары, то можно заказать и проведение корпоративного семинара. В этом случае

можно использовать не только типовую, но и индивидуальную программу семинара-практикума. Кроме того для некоторых компаний это может оказаться более выгодным и с финансовой точки зрения.

Если несмотря ни на что вы считаете, что в вашей компании уже внедрена система бюджетирования и управленческого учета и никакие улучшения делать не нужно, то можно провести эксперимент – организовать **бесплатное тестирование сотрудников компании** (не только представителей финансово-экономической службы) по вопросам бюджетирования и управленческого учета.

## **Раздел 1. Что такое бюджетирование и управленческий учет**

В этом разделе содержится несколько глав, которые достаточно просто разъясняют, что такое бюджетирование и управленческий учет и какова для компании может быть практическая польза от этих подсистем управления.

Кроме того, здесь уделяется внимание именно правильному пониманию бюджетного управления и управленческого учета.

Все эти материалы я готовил в разное время, но поскольку ничего из них до сих пор не потеряло своей актуальности, я решил разместить их в данном разделе книги.

## **Принципы бюджетирования (бюджетного управления компанией)**

Для того чтобы бюджетирование работало максимально эффективно в его основу должны быть заложены определенные принципы. Их на самом деле не так уж и много, но они все должны выполняться. В противном случае можно получить нечто внешне похожее на бюджетирование, но не приносящее компании никакой практической пользы, а даже наоборот.

Кстати, в этом заключается одна из причин того, что многие компании разочаровались в бюджетировании. Этому, правда, еще способствуют статьи и книги всяких западных «гуру», говорящих, о том, что бюджетирование – это каменный век, а сейчас нужно использовать более современные системы.

Вообще-то, для того чтобы в чем-то разочароваться это что-то нужно для начала хотя бы попробовать. Проблема в том, что многие компании, пытавшиеся использовать бюджетирование для управления, не смогли выстроить нормальной системы, поэтому она и не давала ожидаемый результат.

Нужно отметить, что часто при построении данной системы нарушаются базовые принципы постановки бюджетирования, что, естественно, не способствует достижению нужных результатов.

Итак, система бюджетного управления должна основываться на следующих принципах: максимальная прозрачность и детализация финансово-экономического состояния компании;

нацеленность на результат;

ответственность сотрудников компании за организацию и планирование своей деятельности, а также достижение результатов.

### **Максимальная прозрачность и детализация финансово-экономического состояния компании**

Несомненно, у каждой компании должен быть небольшой набор стратегических показателей, на основе которых собственник делает выводы об эффективности работы компании в целом. Владелец компании устанавливает ограничения (лимиты) по стратегическим показателям на каждый период планирования, утверждает их значения (при подписании бюджетов), а затем и контролирует исполнение.

Для того чтобы весь бюджетный цикл работал нормально должна быть возможность управления этими самыми стратегическими показателями. Но реальное управление осуществляется не на макро, а на микроуровне. Поэтому система бюджетирования должна иметь соответствующую детализацию, необходимую для оценки принимаемых решений, контроля и анализа их исполнения. Должна быть выстроена сквозная связь между стратегическими показателями компании и показателями нижнего уровня, значениями которых непосредственно управляют люди на местах.

Таким образом, система бюджетирования и управленческого учета должна позволять пользователям получать нужные отчеты с необходимой степенью детализации. Собственник и руководитель компании должны иметь возможность видеть как картину в целом, так и получать более детальную информацию о любом аспекте деятельности компании для принятия эффективных решений и контроля их исполнения.

## **Нацеленность на результат**

Нацеленность на результат – это одна из отличительных особенностей системы бюджетного управления. Как известно, для эффективного функционирования бюджетирования необходимо разработать финансовую структуру компании. Именно финансовая структура позволяет взглянуть на компанию не с точки зрения того кто и какие функции выполняет, а с точки зрения того кто и каких результатов достигает. Сотрудники компании должны работать не на процесс, а на результат (не должно быть работы ради работы).

Полноценная система бюджетирования должна позволять четко фиксировать результат, а также давать возможность управлять им. Ведь составление бюджетов – это не самоцель. Это всего лишь одна из стадий бюджетного цикла. Для того чтобы добиться приемлемой степени управляемости необходима отлаженная работа и на всех остальных стадиях, в том числе на стадии анализа и регулирования. Анализ должен позволить понять причины, из-за которых не удалось достигнуть намеченных результатов, а также определиться с тем, что нужно изменить, чтобы в будущем подобных ситуаций не происходило.

Регулирование предназначено как раз для того чтобы произвести необходимые улучшения как в самой системе бюджетирования так и в бизнес-процессах и проектах компании. Все это делается для того, чтобы вероятность достижения результатов с каждым новым бюджетным циклом, по крайней мере, не уменьшалась, а еще лучше – росла.

## **Ответственность сотрудников за организацию и планирование своей деятельности, а также достижение результатов**

Все менеджеры компании должны уметь планировать и эффективно организовывать свою деятельность. Система бюджетирования должна позволять оцифровывать планы компании и представлять их в систематизированном виде (бюджеты).

Соответственно, все менеджеры компании должны нести финансовую ответственность за достижение определенных результатов, зафиксированных в соответствующих бюджетах. Кстати, нужно отметить, что правильно выстроенная система бюджетирования позволяет усилить и организационную, и финансовую ответственность сотрудников компании.

Выше уже упоминалось о финансовой структуре компании. Она как раз и предназначена для того чтобы связать результаты работы компании с результатами оценки деятельности ее подразделений и конкретных сотрудников.

Таким образом, подразделения компании должна отвечать и за планирование своей деятельности, и за ее исполнение.

Итак, если в основу системы бюджетного управления заложить все рассмотренные выше принципы, то управляемость и финансово-экономическое состояние компании можно значительно улучшить.

## **Принципы и концепция планирования**

Процесс планирования, в отличие от учета, является достаточно сложным с методологической и организационной точки зрения.

В принципе можно придерживаться такой концепции планирования, при которой планы составляются на основе статистических данных. Проще говоря, строится тренд.

В таком случае планирование может быть полностью автоматизированным и реализованным чисто техническими средствами без активного участия менеджеров и специалистов компании.

Данный подход к планированию лучше не применять на практике, поскольку он может привести к очень серьезным негативным последствиям для компании. Ведь в данном случае основным принципом планирования является получение будущего из прошлого. Но уже давно прошли те времена «постоянного» роста рынков, когда можно было применять такой статистический подход к планированию. Именно поэтому на смену долгосрочному планированию пришло стратегическое планирование.

В данной концепции планирования не закладывается предположение о том, что будущее можно получить из прошлого, построив соответствующий тренд, а также то, что будущее должно быть обязательно лучше, чем прошлое. Кстати, предположения, которые делаются в процессе планирования, – это один из ключевых элементов современной концепции планирования.

Для эффективного управления компанией должна быть выстроена сквозная система планирования: от стратегического планирования до бюджетирования. То есть составление всех планов предприятия должно заканчиваться их оцифровкой и представлением в виде финансово-экономических планов (бюджетов).

При построении системы планирования необходимо проработать два основных аспекта:  
методологический аспект планирования;  
организационный аспект планирования.

Очень важно уделить внимание и методологии, и организации процесса планирования. В противном случае качество планов будет низким, а значит и степень управляемости компанией будет невысокой.

Можно разработать очень хорошую методику планирования, но если не будет продумана организационная процедура (кто, что, когда должен делать), то планы или вообще не будут составляться или их качество будет очень низким. Можно разработать очень хорошую процедуру планирования, но если не будет продумана методика планирования (как делать), то результат будет примерно таким же, как и в предыдущем случае.

## **Методологический аспект планирования**

Итак, при разработке методики планирования нужно учитывать следующие базовые принципы планирования:

для подготовки планов нужно строить определенные предположения (гипотезы);  
между плановыми показателями должна быть определенная взаимосвязь.

На любую компанию в разной степени влияют различные ограничивающие факторы внешней и внутренней среды. Очевидно, что их нельзя не учитывать в процессе планирования.

К таким факторам могут относиться, например, ограничения по емкости рынка, ограничения по производственным мощностям предприятия, ограничения по складским площадям, ограничения по транспортному парку и т. д. Причем все эти ограничивающие факторы (узкие места) могут в разной степени влиять на компанию в зависимости от времени года. В какие-



то месяцы первым ограничивающим факторов может быть рынок, в другие, например, производственные мощности.

Планировать показатели деятельности компании нужно от узких мест, то есть учитывать какой фактор в первую очередь ограничивает компанию, какой во вторую и т. д. Таким образом, для повышения качества планирования нужно научиться выявлять все факторы, существенно влияющие на деятельность компании, а также строить предположения (гипотезы) о том как именно они будут влиять в периоде планирования.

Помимо факторов и гипотез для планирования могут использоваться нормативы и ограничения (лимиты). Нормативы – это точные значения определенных параметров планов. Например, норматив расхода сырья для производства единицы продукции, норматив запасов готовой продукции, норматив запасов материалов, норматив расходования топлива и т. д.

Ограничения фиксируют граничное (верхнее или нижнее) значение определенных параметров планов. Например, снизу может ограничиваться прибыль компании, а сверху условно-постоянные расходы. То есть нормативы учитываются при построении взаимосвязей между плановыми показателями, а ограничения (лимиты) используются для проверки полученных величин ненормируемых показателей. Например, лимитироваться могут вышеупомянутые условно-постоянные расходы как по компании в целом, так и по каждому подразделению.

Вторым важнейшим принципом планирования является разработка системы взаимосвязанных показателей. Эта значит, что при построении планов компания должна опираться на определенную **взаимосвязь показателей**. Существует последовательность/логика построения планов и бюджетов компании. Такая система взаимосвязанных показателей позволяет рассчитывать все итоговые финансово-экономические показатели компании, которые должны содержаться в финансовых бюджетах.

Кроме того, с ее помощью можно проводить сценарный анализ разработанных планов и бюджетов. То есть, меняя значения входных параметров, можно видеть как будут изменяться все ключевые показатели деятельности компании.

## Организационный аспект планирования

При разработке организационной процедуры планирования нужно учитывать следующие базовые принципы планирования:

- принцип децентрализации планирования;
- одновременное использование принципов «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

При планировании нужно придерживаться принципа децентрализации. Это значит, что планировать должен тот, кто выполняет/организовывает работу. Задача финансово-экономической службы – организовать процесс сбора информации и провести консолидацию бюджетов (точнее говоря, осуществить ее проверку). То есть не должно быть такого, когда финансово-экономическая служба за всех составляет все планы, а затем представляет все это в виде бюджетов. Такой централизованный подход к планированию ни к чему хорошему не приведет.

Во-первых, финансово-экономическая служба может не знать какие-то нюансы деятельности подразделений в плановом периоде. Во-вторых, отвечать за исполнение бюджетов должна не только одна финансово-экономическая служба, а каждое подразделение, влияющее на определенные плановые показатели.

При организации процедуры планирования нужно комбинировать два противоположных подхода к планированию: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». В первом случае значения плановых показателей просто директивно спускается сверху и подразделения практически не принимают никакого участия в планировании. Во втором случае наоборот планирование осуществляется с самого нижнего уровня, и нет никакого контроля сверху. То есть информация собирается

с подразделений, консолидируется и представляется руководству и собственникам чуть ни как единственно возможный сценарий развития событий.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.