



II-я международная бизнес-конференция  
«Топ-менеджмент: управление ростом компании»

# Бюджетирование

на различных стадиях роста компании

Алексей Серёгин  
ЗАО «ИПМ-Консалт»  
г. Минск

## Проекты разработки систем бюджетного управления отдела управленческого консалтинга ЗАО «ИПМ-Консалт»

- ОАО «Слуцкий сахарорафинадный комбинат»
- ОАО «Жабинковский сахарный завод»
- ОАО «Скидельский сахарный комбинат»
- ОАО «Городейский сахарный комбинат»
- РУП «Климовичский ликеро-водочный завод»

# Эволюция компании и ее финансового менеджмента

1. «Героический» - первоначальное накопление капитала
2. «Организационный» - внедрение элементов регулярного менеджмента
3. «Бюджетный» - построение финансовой модели бизнеса
4. «Сбалансированный» - инвестиции в персонал, оптимизация процессов
5. «Инновационный» - управление знаниями

# 1-й уровень: «героический»

- Амбиции и решительность
- Большой риск
- Правильная «тема»
- Рынок не занят
- Управление полностью в руках владельца (владельцев) бизнеса
- в том числе мотивация

## Предпосылки для перехода на 2-й уровень

- Конкуренция: границы роста за счет «захвата территории» достигнуты
- Потеря управляемости и целостности
- Потеря прозрачности и контроля: где деньги, где прибыль ?

## 2-й уровень: «организационный»

- Роль владельца – менеджер
- Передача части полномочий и структурирование
- Управленческий учет и частичная автоматизация в ключевых сферах бизнеса
- Краткосрочное финансовое планирование – фрагменты бюджетирования

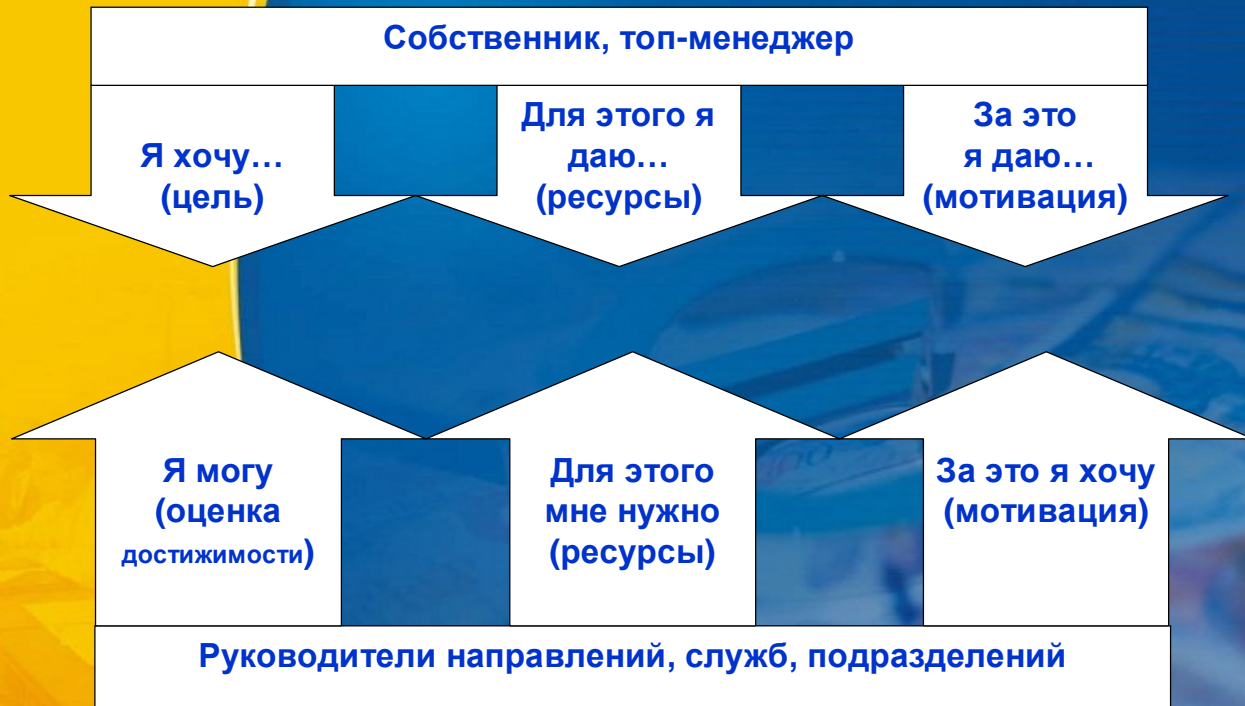
## Предпосылки для перехода на 3-й уровень

- Конкуренция по издержкам
- Бизнес как инвестиционный проект. Оценка бизнеса и его эффективности, распределение ресурсов между направлениями
- Передача полномочий и ответственности. Цели бизнеса, критерии оценки, мотивация менеджмента

## 3-й уровень: бюджетное управление

- 20 –е годы: бюджеты как инструмент планирования расходов и доходов, выплат и поступлений
- 60-е годы: финансовые показатели как инструмент мотивации менеджеров
- 70-е: Управление по бюджетам: бюджеты как соглашения между уровнями управления

# Бюджет как соглашение



# Бюджет как соглашение

- Плановое задание (значения целевых показателей)
- Материальное вознаграждение
- Согласованный план и смета расходов
- Обязательства по выполнению планов перед другими подразделениями
- График составления отчетности

# Структура бюджетов предприятия

## Бюджеты подразделений и служб

Подразделение 1

Подразделение 2

Подразделение 3 ... N

Бюджет  
продаж

Бюджеты  
производства

Бюджеты  
закупок

Управление  
Соц. сфера

Финансы  
налоги

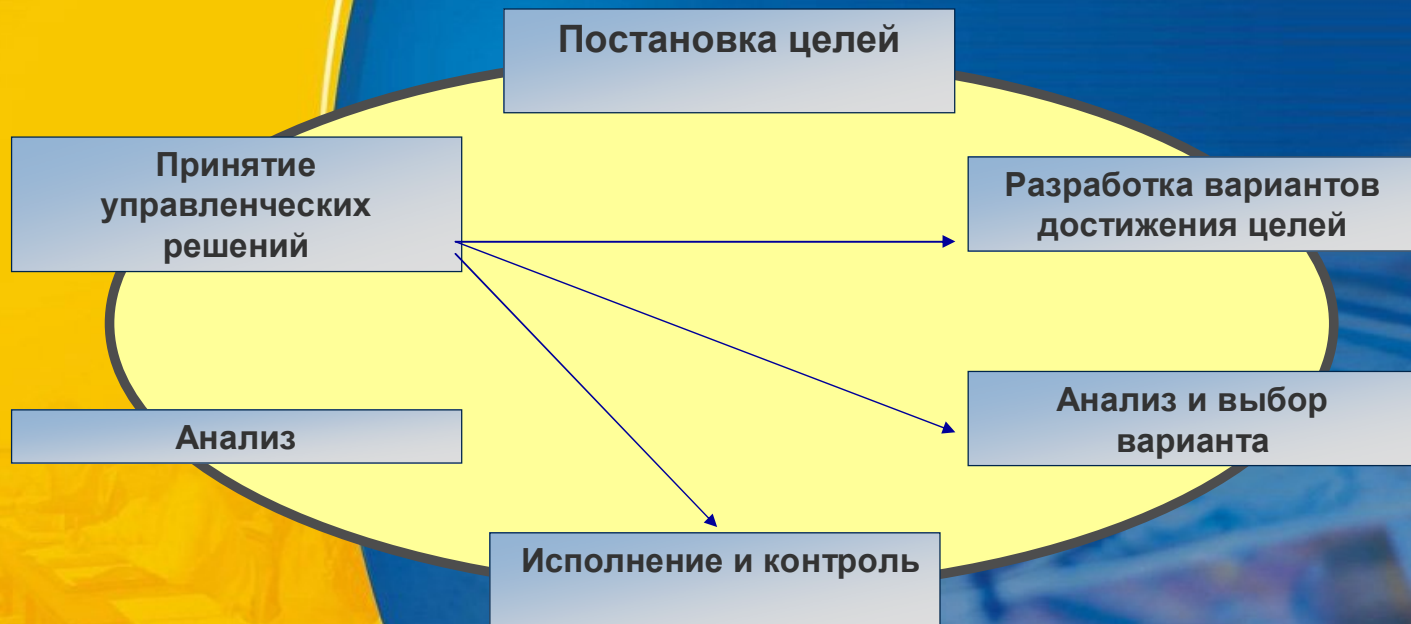
Бюджеты  
инвестиций

**Бюджет доходов и расходов: финансовый результат**

**Бюджет движения денежных средств: финансовые потоки**

**Прогнозный баланс: финансовое состояние**

# Управленческий цикл



# Схема бюджетного процесса

Оценка состояния и  
определение целей

Принятие  
управленческих решений

Составление  
бюджетов

Схема бюджетного  
процесса

Анализ отклонений

Согласование и  
утверждение бюджетов

Исполнение и  
контроль

# Основные характеристики 3-го уровня

- Владелец – инвестор
- Управление по целям – финансовым результатам
- Управление по центрам финансовой ответственности
- Управление по бюджетам: цели, ресурсы, ответственность
- Ясные схемы мотивации
- Прозрачность и контроль – управленческая отчетность
- Процессы управления формализованы и регламентированы
- Единая информационная среда
- Финансовый директор – «второе» лицо компании

## Эффект бюджетного управления

- Управление издержками и их снижение
- Координация подразделений и служб, оптимизация ресурсов
- Оптимизация источников финансирования
- Прозрачная система мотивации

## 3-й уровень – триумф финансового менеджмента

- по данным исследования, проведенного компанией KPMG в 2004 г. , 95% опрошенных компаний используют бюджетирование в своей деятельности
- По исследованиям IBS:
- 67 % наиболее эффективных компаний в России применяют бюджетирование по центрам ответственности
- 25 % наиболее эффективных компаний в России считают основным фактором своего успеха – бюджетное управление

## Внутренние предпосылки

- Бюрократизация: долго и дорого
- Неповоротливость и консерватизм
- Манипулирование «показателями» и мошенничество
- непригодность в новых условиях

# Внешние предпосылки для трансформации

- Глобализация приводит к снижению цен, цены больше не отражают уровень затрат
- Неопределенность рынка, общества, политики
- Клиенты не отличаются постоянством
- Нет дефицита капитала
- Нематериальные активы имеют решающее значение, в т.ч. брэнд и постоянная клиентская база

## 4-й уровень – новые модели управления

- Стратегическое управление, управление по целям, но не только финансовым

Пример – BSC, но...

По исследованиям 2002 г. по-прежнему преобладают финансовые показатели – 62%, и все так же с опозданием – 76 %

## 4-й уровень – новые модели управления

- Управление по показателям-эталонам - бенчмаркинг

Измерение целей и успеха относительно некоего стандарта мирового уровня (конкурентов), а не просто относительно внутренне согласованных целевых заданий

## 4-й уровень – новые модели управления

- Управление по процессам, а не по подразделениям

Анализ затрат не в разрезе функций и подразделений, а в разрезе действий (процессов) для определения затрат, которые не добавляют стоимости продуктам

## 4-й уровень – новые модели управления

Радикальная децентрализация: меньше формальных обязательств – больше доверия

- Роль руководителя – лидер, стиль – наставничество и поддержка
- Вовлечение каждого в стратегию
- Отказ от бюджетных соглашений: больше нет детальных планов, надо думать самостоятельно, брать личную ответственность
- Командная ответственность, ответственность перед клиентами
- Изменения механизмов признания достижений

# Основные факторы успеха:

- Лидеры
- Команды
- Радикальная децентрализация
- «Тонкие» управленческие технологии

## Вызовы времени:

- Глобальная конкуренция и нестабильность
- Избыток капитала
- Избыток информации
- Бурный инновационный процесс
- Копирование технологий (караоке-менеджмент)
- Самый редкий и ценный ресурс – новые знания

## 5-й уровень: «ИННОВАЦИОННЫЙ»

- Управление знаниями
- Сочетание максимального индивидуализма и максимального коллективизма.
- Команды талантов и гениев, постоянно генерирующих новые знания
- Сосредоточение на уникальных преимуществах, быть не лучше или дешевле, а быть иным.
- Ориентация на индивидуализм потребителя и сотрудников
- Самоорганизующиеся сетевые сообщества

## Итоги:

- Определение уровня, на котором находится сегодня Ваша компания, дает Вам направление совершенствования бизнеса и преодоления «болезней» роста.

**Кризис 5-го уровня:  
Перегрузки психики.  
Матрица.**

**Выход:  
квантовый скачок человеческой  
эволюции к «прямому знанию»,  
интуиции, сверхсознанию.**

**Ом**

**Спасибо за внимание!**