

ОБ АВТОРЕ

**Денис Чиков**

директор по информационным технологиям Группы компаний «Интарс»

«...Где деньги, Зин?»

Самый острый вопрос, который регулярно возникает у генеральных директоров и, особенно, у собственников отечественных предприятий — «Где деньги?». Ответ на него не всегда очевиден.

Знакомая ситуация: предприятие работает, деньги зарабатывает, прибыль вроде бы есть, но то поставщикам заплатить не может, то зарплата вовремя не выплачивается. В чем же дело? Как предприятие может быть прибыльным, если в действительности у него постоянно нет денег? А бывает и наоборот: убыточное предприятие в течение некоторого периода времени остается платежеспособным и вовремя выполняет свои финансовые обязательства.

Разница понятий

Почему же на предприятиях могут возникать подобные ситуации? Причина в том, что менеджеры зачастую путают совершенно разные понятия: поступления средств — с доходами, а выплаты — с расходами. Но если мы из всех поступлений денежных средств вычтем все наши выплаты, то в результате прибыль не получим, так как поступление денег еще не означает, что мы получили доход, а понятие выплат не тождественно расходам. А ведь именно разница доходов и расходов и составляет прибыль предприятия.

Таким образом, для эффективного управления бизнесом менеджеры должны решать несколько задач. С одной стороны, для того, чтобы вовремя выполнять свои обязательства, менеджеры должны управлять поступлениями и выплатами, то есть платежеспособностью предприятия. С другой стороны, очевидно, что деятельность предприятия должна приносить прибыль, поэтому необходимо управлять еще и прибыльностью. Кроме того, перед ними может стоять и еще одна задача — управление стоимостью предприятия.

Может показаться, что в каждом из этих случаев речь идет об одном и том же — ведь объектом нашего внимания являются одни и те же денежные средства на одних и тех же расчетных счетах. Но, поскольку цели управления в каждом случае разные, то и подходы к управлению тоже должны быть различны, хотя и взаимосвязаны. Для этого существует технология бюджетного управления предприятием.

БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ЧТО ЭТО?

Один из подходов к управлению гласит: «Для получения желаемого запланированного результата выполнение действий по его достижению должно обязательно контролироваться». В этом случае предметом контроля является само действие, а не результат.

Например, если бригада маляров «имени Тома Соьера» будет красить забор, то бригадир, контролируя действия своих подчиненных (собственно, процесс покраски), сможет добиться необходимого результата — забора определенного цвета к необходимому сроку. Однако если мы сталкиваемся с более сложными процессами, то нет никакой гарантии, что мы также легко достигнем результата. Бизнес — типичный пример такой деятельности.

Представьте себе: каждый день утром все вовремя приходит на работу, четко выполняют свои должностные обязанности, деньги поступают, товары отгружаются, выплаты производятся своевременно и т. д. И так происходит изо дня в день целый месяц. А в конце месяца вдруг оказывается, что вся эта деятельность, кажущаяся такой правильной и эффективной, не принесла ожидаемой прибыли. Закономерно

возникает вопрос — почему это возможно? Ведь все бизнес-процессы четко выполнялись и контролировались.

Многие руководители объясняют это следующим образом: «Если не получили необходимого результата, значит, неправильно действовали». И дальше традиционно следуют «управленческие воздействия». Но и в следующем периоде история повторяется, и ничего не меняется. Это происходит потому, что существует стереотипное представление о том, что предметом контроля должен быть сам процесс (то есть действие). Но процесс и результат процесса (который, в конечном итоге, и есть прибыль) — это не одно и то же.

Контролируя действия, мы обеспечиваем исполнение процессов, но не достижение результата — получение прибыли. Поэтому неудивительно: что контролировали, то и получили. Все необходимые действия выполнены, а результатом никто и не управлял.

Понятно, что этот результат нас часто разочаровывает. Неуправляемый результат всегда носит стихийный характер. Но мы точно знаем, что между нашими процессами и результатом связь существует. Просто если нам нужен результат (прибыль), то именно он и должен являться объектом нашего внимания и управления.

Для решения этой проблемы целесообразно ввести несколько понятий.

ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Выполняя свои задачи, каждое подразделение вносит вклад в общий финансовый результат предприятия в виде части доходов или расходов. Что именно формирует подразделение — доходы или расходы — зависит от

функциональной деятельности этого подразделения. Например, если это производственный цех, и его главная функция — производство продукции, то выполнение его задач будет связано с потреблением ресурсов (материалов, различных видов энергии, инструмента и т. д.). Таким образом, производственные цех с финансовой точки зрения будет приносить предприятию расходы. И наоборот, если это отдел продаж, то выполнение его задач означает получение предприятием доходов — в виде выручки от реализации. Поэтому отдел продаж с финансовой точки зрения приносит доход.

Если объединить все доходы и расходы от деятельности всех подразделений предприятия, то в результате получится его финансовый результат, то есть та самая прибыль, о которой говорилось ранее.

Устанавливая однозначную связь между функциями подразделения и уровнем приносимых от этой деятельности доходов или расходов, мы превращаем это подразделение в «центр финансовой ответственности» (ЦФО). Ответственность ЦФО означает, что он должен выполнять свои функции таким образом, чтобы соблюдался установленный для него уровень финансовой ответственности (например, ответственность за достижение необходимого уровня доходов или за соблюдение уровня расходов). В этом случае контролировать можно как сами действия (исполнение функциональных обязанностей), так и уровень финансовой ответственности, что будет гарантировать предприятию получение искомого результата, то есть прибыли. Подобный подход можно применить не только к доходам и расходам, но и к поступлениям и выплатам, также увязав их с функциями подразделений. Таким образом, каждый руководитель ЦФО наделяется финансовой ответственностью и полномочиями в рамках функциональных обязанностей своего подразделения. Вот после этого мы уже точно знаем, кому можно задавать наш любимый вопрос «Где деньги?».

О БЮДЖЕТАХ

Следующий вопрос, который встает перед нами, — это где и в какой форме мы будем планировать наш результат и его составляющие (доходы, расходы, поступления и выплаты); где мы будем фиксировать, что получилось в

результате нашей деятельности, чтобы сравнить план с фактом. Все эти задачи могут быть решены с помощью определенного документа установленного формата — «Бюджета».

Для чего же нам нужны бюджеты, и какими они могут быть? Первый из них — это «Бюджет Движения Денежных Средств» (БДДС). Этот бюджет позволяет управлять денежными средствами и ликвидностью предприятия, т.е. — его платежеспособностью. Совершая те или иные сделки, компания создает определенный поток обязательств от контрагентов как в свою сторону, так и от себя. Эти потоки выражены в цифрах — когда и сколько мы должны заплатить по таким-то счетам, получить в качестве оплаты от покупателей и т.п. Такой подход позволяет нам построить бюджет поступлений и выплат денежных средств на основе запланированных денежных потоков, и мы сразу можем понять — хватает ли нам денег для выполнения своих обязательств. Если у нас ожидается избыток денежных средств, то нам это будет очевидно, и мы сможем правильно запланировать их использование. Но гораздо важнее, что данный бюджет позволяет увидеть возможный недостаток средств в том или ином периоде и заранее принять меры по устранению возможного «кассового разрыва».

Еще один бюджет, без которого невозможно эффективное управление, — это «Бюджет Доходов и Расходов» (БДР). Он позволяет управлять доходами и расходами, т.е. прибылью предприятия. БДР позволяет нам увидеть, сколько мы заработали денег и за счет чего (а ведь именно это нам важнее всего понимать, если речь идет об успехе нашего бизнеса). Если же вдруг по каким-то причинам прибыли не будет — мы сразу увидим, почему это произошло, например, какие расходы не позволили нам её получить.

БДР и БДДС позволяют нам быть уверенными в том, что предприятие прибыльно, и мы в состоянии выполнить все свои платежные обязательства. Но, кроме них, существует еще так называемый «Бюджет предприятия по Балансовому Листу» (ББЛ). Он позволяет управлять структурой активов и пассивов, средствами и обязательствами предприятия. В итоге с его помощью можно управлять стоимостью предприятия. Это ли не мечта любого

собственника — заранее видеть, сколько будет стоить компания через месяц, год (или насколько он стал богаче)? С другой стороны, ББЛ — это хороший инструмент для руководителя по управлению структурой обязательств предприятия.

КАК ЖЕ ВСЕ ЭТО РАБОТАЕТ?

Ранее в статье «Бриллианты» для бизнеса» («Тулский Бизнес-журнал», №6'2010) рассматривался «управленческий цикл», в соответствии с которым происходит управление предприятием. Бюджетное управление — не исключение из правила.

После постановки целей планы по их достижению переводятся в цифры и отражаются в соответствующих бюджетах. Эти бюджеты при необхо-

Контролируя действия, мы обеспечиваем исполнение процессов, но не достижение результата — получение прибыли: что контролировали, то и получили

димости корректируются и утверждаются. Затем начинается реализация намеченных планов (и выполнение утвержденных бюджетов). При этом результаты фактических хозяйственных операций учитываются в разрезе ЦФО и соответствующих статей бюджетов. В процессе исполнения плана предприятие должно контролировать текущие план-фактные отклонения и принимать оперативные решения на основе объективной информации. Например, если в середине месяца видно, что бюджет по доходам исполнен только на 15%, то ЦФО «Продажи» должно принять меры в оставшиеся полмесяца, чтобы все-таки реализовать бюджет. А когда наступает стадия анализа, руководство уже имеет как плановые показатели, так и учтенные фактические значения тех же показателей, может провести анализ отклонений и выявить их причины. И так далее по всем стадиям цикла.

Таким образом, бюджетное управление позволяет менеджерам и собственникам эффективно управлять финансами и регулярно получать ответ на вопрос, где же все-таки их деньги.