

# Бюджетирование на основе KPI: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД



**Максим Панов,**  
Руководитель проектов  
«Интарис»

На первый взгляд понятия «бюджетирование» и KPI не имеют точек соприкосновения: система бюджетного управления регламентирует финансовую деятельность предприятий, а KPI чаще всего используется для оценки результатов деятельности сотрудников или компании в целом. Если бы не два «но», которым и посвящена статья.

Для этого определимся с основными понятиями. Набор показателей, которые характеризуют степень достижения поставленных целей, западные менеджеры называют «Key Performance Indicators» (далее – KPI). Кроме того, в международном стандарте для систем менеджмента ISO 9000 используются два термина: «результативность» и «эффективность». Результативность – это степень достижения запланированных результатов, а эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. Слово «performance» объединяет в себе понятия результативности и эффективности, поэтому традиционный перевод KPI как «ключевые показатели эффективности» не совсем корректен, и по этой причине зачастую английскую аббревиатуру используют в повседневной работе в оригинале, без перевода.

В контексте взаимосвязи понятия KPI и системы бюджетного управления (далее – СБУ) нас будут интересовать два аспекта: KPI как система мотивации персонала для работы в бюджетном процессе и использование KPI в методике составления самих бюджетов.

## **KPI как система мотивации**

Главной проблемой внедрения бюджетного управления финансовые директора крупных компаний называют неисполнение разработанных бюджетов. Второе место в списке трудностей занимает невысокая точность планов и большие затраты времени и сил на их составление.

Действительно, постановка системы бюджетного управления (СБУ) может потребовать дополнительных трудозатрат от персонала. Кроме того, внедре-

ние СБУ могут себе позволить стабильные средние или крупные компании, у которых, по мнению многих сотрудников, может быть «все и так хорошо»: продукция производится, успешно продается, отгружается со склада, контрагенты платежеспособны и довольны. В таких условиях якобы очевидного успеха система бюджетного управления зачастую воспринимается как средство дополнительного контроля над людьми. Это может вызвать у персонала психологический дискомфорт и, как следствие, нежелание приложить свои усилия для быстрого внедрения системы бюджетного управления и стабильной работы в бюджетном процессе.

В этой ситуации привязка KPI как основы мотивации к достижению целей в бюджетном процессе может стать оптимальным выходом и хорошей возможностью обойти сопротивление персонала и сделать его самым главным и важным союзником в создании работающей системы бюджетов. Здесь важно качество взаимодействия службы персонала, финансового департамента и топ-менеджмента в целом. Финансисты должны правильно объяснить HR-менеджерам суть работы в СБУ, определить возможные отклонения от бюджетных показателей.

HR-менеджерам надлежит полученную от финансовой дирекции информацию переработать и интегрировать в существующую систему мотивации. Привязка KPI к результатам работы сотрудников в бюджетном процессе станет для них серьезным стимулом для соблюдения и исполнения бюджетов. В противном случае не обойтись без форс-мажорных ситуаций: в одной крупной компании кварталный бюджет в части доходов от продаж был недовыполнен на 2 тысячи долларов. На первый взгляд сумма значительная, но при этом сам бюджет исчислялся миллионами, и доля допущенных отклонений была мизерной. Несмотря на это формально бюджет считался невыполненным, поэтому было принято решение депримировать отдел продаж. Специалисты, возмущенные поведением руководства, угрожали коллективным увольнением. Проблемы бы не возникло, если бы изначально был установлен возможный «коридор» отклонений от запланированных бюджетных показателей, и руководство позаботилось бы о том, чтобы рядовые сотрудники знали обо всех деталях оплаты своего труда.

## Основная финансовая цель компании и ее интегральный KPI

Здесь речь пойдет о KPI как о методе составления самих бюджетов. Любой бюджет составляется для того, чтобы держать под контролем финансовые результаты и иметь возможность соотносить расходы с доходами. Система бюджетного управления – это, прежде всего, система управления, которая реализуется с помощью бюджетов. Поскольку каждое коммерческое предприятие в усло-

виях рынка преследует одну определенную цель – зарабатывать деньги, то цель составления бюджетов, в конечном счете, – контроль над денежными потоками. Таким образом, заработанные деньги – это результат, который складывается из различных составляющих, часть которых можно измерить с помощью ключевых показателей.

Собственники и топ-менеджеры смотрят на компанию через призму финансовых целей. Основной финансовой целью компании является увеличение денежных средств от операционной (текущей) деятельности. Чем больше компания генерирует денег, тем больше она стоит. Такая цель может иметь целый ряд KPI, например, доход и прибыль, но главным интегральным показателем будет денежный поток от операционной деятельности (CFO – от англ. Cash Flow From Operations). Самым

*...финансисты должны правильно объяснить HR-менеджерам суть работы в СБУ, определить возможные отклонения от бюджетных показателей...*

ликвидным из оборотных активов являются деньги, про все остальные подобно сказать уже нельзя: дебиторская задолженность может быть не погашена, а запасы и готовая продукция – не реализованы. Денежный поток от операционной деятельности позволяет оценить важнейший результат деятельности компании – поток и остаток денежных средств от текущей деятельности по окончании отчетного периода.

Существуют два основных метода расчета CFO: прямой и косвенный. В современной российской практике для расчета применяется в основном прямой метод как более простой и очевидный. Вычитаем из поступлений выплаты и получаем остаток денежных средств. Однако такой подход не связывает вклад прошлых периодов в финансовый результат текущего периода. Косвенный метод расчета этого показателя позволяет проиллюстрировать данную взаимосвязь, что делает его качественно более информативным инструментом для диагностики текущего состояния компании.

Пример компании Fitness Manufacturing проиллюстрирует разницу подходов в расчетах CFO. Компания производит спортивные тренажеры и затем реализует их собственными силами. На начало нового финансового года у компании на расчетном счету осталось 500 у. е. Компания в январе и феврале выполнила следующие операции:

- 1 – приобрела производственные материалы на сумму 100 у. е., создав запасы;
- 2 – произвела продукцию, затратив все запасы;
- 3 – продала половину продукции на сумму 100 у. е. и получила деньги на счет;

Расчет CFO прямым и косвенным методами

Наименование статьи	На начало	Январь			Февраль	
		1	2	3	4	5
<b>Прямой метод</b>						
Поступления от продажи	–	0	0	+100	0	+100
Выбытия по расчетам	–	-100	0	0	0	0
Денежный поток	–	-100	0	+100	0	+100
Остаток денежных средств	500	400	400	500	500	600
<b>Косвенный метод</b>						
Прибыль	–	0	0	+50	+50	0
Доходы	–	0	0	+100	+100	0
Расходы	–	0	0	-50	-50	0
Товарно-материальные запасы	–	-100	+100	0	0	0
Готовая продукция	–	0	-100	+50	+50	0
Дебиторская задолженность	–	0	0	0	-100	+100
Денежный поток	–	-100	0	+100	0	+100
Остаток денежных средств	500	400	400	500	500	600

февраль:

4 – продала оставшуюся часть продукции на сумму 100 у. е. с отсрочкой платежа в 10 дней;

5 – получила на расчетный счет денежные средства за продукцию.

Результаты деятельности компании за этот период приведены в таблице.

При использовании прямого метода расчета CFO в феврале компания уже не понимает, за счет чего сформировался ее успех. В январе она вроде бы сработала в ноль, а в феврале без осуществления вложений получила 100 у. е. Для того, чтобы понять взаимосвязь результатов отчетных периодов, необходимо найти и проанализировать данные по предыдущим периодам: отчет по балансовому листу, отчет о доходах и расходах, сведения о дебиторах и кредиторах, отчет о выполнении планов по закупкам и запасам. Косвенный же метод расчета CFO описывает движение не только денежных средств на расчетном счете, но и ресурсов внутри компании. Здесь только важно не спутать косвенный метод с понятием «хозрасчета», когда одно подразделение оказывает услуги другому, получает виртуальные деньги на счет, и затем на основании этого подразделению выплачиваются премиальные.

Денежный поток от операционной деятельности, как уже было сказано, является интегральным показателем. Приведенный пример должен был показать, что данный KPI полностью описывает операционную деятельность предприятия со стороны экономики и финансов, потому

что в него входят такие показатели, как прибыль, задолженность, уровень запасов и денежные средства. Следовательно, бюджетную модель СБУ можно разрабатывать на основании дерева показателей, входящих в CFO. Следующий рисунок, с одной стороны, описывает дерево показателей, с другой – отражает связь CFO и бюджетной модели компании.

## Построение системы бюджетного управления на основании CFO

Итак, мы установили, что основным KPI достижения финансовых целей компании может служить денежный поток от операционной деятельности (CFO). Он включает в себя такие показатели как прибыль, задолженность, запасы и денежные средства. Теперь рассмотрим, как данные показатели можно применить при постановке системы бюджетного управления.

После того, как мы сформировали финансовую структуру предприятия (т. е. выделили центры финансовой ответственности (далее – ЦФО) и назначили их руководителей) необходимо разнести по ЦФО показатели, составляющие в своей совокупности CFO (можно сказать, KPI самого денежного потока). Чаще всего, на практике составляют т. н. «матрицу ответственности», где на пересечении финансовых показателей и ЦФО отмечаются соответствующие ответственные лица. Здесь важно иметь в виду, что руководитель может нести ответственность только за тот показатель, на который он может повлиять и результат

которого может проконтролировать (например, не должно быть ситуации, когда руководитель ИТ-отдела может быть назначен ответственным за продажи, по той причине, что продажи не являются сферой его компетенции).

После того, как определены ЦФО и ответственные за показатели, целесообразно приступить к разработке бюджетной модели – т. е. определить порядок составления и взаимосвязи бюджетов. Здесь, в конечном итоге, предстоит сформировать три основных бюджета любого коммерческого предприятия: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет по балансовому листу (ББЛ) и на их основе – бюджет движения денежных средств (БДДС). Хочется подчеркнуть, что БДДС составляется не для оценки величины денежного потока, а для того, чтобы снабдить руководителя информацией об источниках притока денег в компанию и путях оттока денежной массы из компании. При таком подходе косвенный метод расчета CFO особенно удобен.

Возвращаясь к бюджетной модели: в соответствии с матрицей ответственности формируются функциональные бюджеты по таким отдельным показателям, объем продаж, объем закупок, уровень запасов и т. д. На основании функциональных бюджетов создаются операционные бюджеты (бюджеты отдельных ЦФО, в которых указаны все доходы и расходы данного ЦФО). В совокупности функциональные и операционные бюджеты служат основой для составления БДР и ББЛ, на основании которых и формируется БДДС.

В итоге, применяя подобный подход, мы выделили КРІ достижения финансовых целей предприятия, разнесли их по ЦФО, сконструировали бюджетную модель и подготовили специализированную систему мотивации персонала для работы в бюджетном процессе.

## Мотивация как система

В данной статье мы рассмотрели некоторые аспекты взаимосвязи системы бюджетного управления и КРІ. С точки зрения оценки работы персонала, КРІ должны учитывать показатели работы сотрудников в бюджетном процессе. Это необходимо, в первую очередь, для того чтобы бюджеты своевременно составлялись и исполнялись.

Кроме того, КРІ как метод выделения ключевых показателей может быть положен в основу методики составления самой системы бюджетов. Только цели в области

*...в соответствии с матрицей  
ответственности формируются  
функциональные бюджеты по отдельным  
показателям...*

финансов, с одной стороны, отражают желания и намерения собственников бизнеса, а с другой – являются основой для постановки системы бюджетного управления. Таким образом, только на основании КРІ финансовых целей можно разграничить ответственность ЦФО за финансовый результат и разработать бюджетную модель. Нужно помнить о том, что КРІ стратегических финансовых целей всегда должны находить ответственных на уровне соответствующих бюджетов. И главное: назначение системы бюджетного управления – связать исполнение стратегических целей компании с ежедневной работой сотрудников компании. Средством реализации этой задачи и служит КРІ. ■

## Бухгалтерия.ru

Новости законодательства, бухгалтерский и налоговый учет,  
предоставление отчетности, трудоустройство и образование.  
Обновляется ежедневно.

[www.buhgalteria.ru](http://www.buhgalteria.ru)