



ТЕКСТ **ПАВЕЛ ЛЕБЕДЕВ**, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ FM-CONSULTING, ЧЛЕН АССОЦИАЦИИ СЕЕМАН;  
ИЛЛЮСТРАЦИЯ **ДЭВИД ЛИТТЛТОН**

# УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ НА ОЩУПЬ. КАК ЖИТЬ БЕЗ БЮДЖЕТА

**Бюджетирование, которое добросовестно работало на финансовых директоров многие годы, сегодня бесполезно. Никто толком не знает, что будет завтра с выручкой, затратами и курсами валют. Как управлять деньгами, не видя будущего, и что может стать альтернативой привычным бюджетам**



от сдерживания курса рубля по отношению к бивалютной корзине, – рассказывал о необходимости постоянной переработки бюджетов в конце декабря 2008 года Михаил Булушев, финансовый директор “Снежной Королевы”. – Если бы еще быть уверенным в прогнозах, то можно было соответствующим образом скорректировать ценовую и ассортиментную политику, плотно поработать с поставщиками и не потерять в прибыли. Сейчас мы идем к тому, чтобы сделать многовариантный финансовый план компании. А количество версий зависит от того, сколько будет сценариев по курсу доллара и динамике спроса».

Хотя с подобными проблемами столкнулись далеко не все. «Компания “СТС Медиа” рассматривала три варианта бюджета на 2009 год – “оптимистичный”, “пессимистичный” и “базовый”, – вспоминает процесс верстки и утверждения бюджета Борис Подольский, главный финансовый управляющий компании «СТС Медиа». – На данный момент советом директоров были рассмотрены все представленные менедж-

увеличение сроков согласований и рост издержек на обслуживание соответствующих процессов. При этом бизнес шел параллельно и своим чередом, с нелепыми порой объяснениями менеджеров: «Обязательно заплатим в январе – сами понимаете, мы же эти дурацкие бюджеты изобрели». Тем не менее до кризиса 2008 года многие заявляли, что система бюджетирования функционирует удовлетворительно. Если рассматривать результаты как создание дополнительных контрольных функций, ограничивающих полномочия менеджеров, наверное, так оно и было.

#### **ЛОВУШКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Компании подошли к кризису с настолько неэффективными процессами, что их масштаб поражает. Например, сокращения персонала даже в не пострадавших от кризиса компаниях не приводят к сбоям в их работе (странно?), а стало быть, там просто были лишние люди (и процессы), издержки без особого труда и послед-

**КАЖДЫЕ ДВЕ НЕДЕЛИ ЧТО-ТО ПРОИСХОДИТ, ПЛАНЫ МЕНЯЮТСЯ, ВЗГЛЯДЫ НА БУДУЩЕЕ ТОЖЕ. ЕСЛИ БЫ ЕЩЕ БЫТЬ УВЕРЕННЫМ В ПРОГНОЗАХ, ТО МОЖНО БЫЛО СООТВЕТСТВУЮЩИМ ОБРАЗОМ СКОРРЕКТИРОВАТЬ ЦЕНОВУЮ И АССОРТИМЕНТНУЮ ПОЛИТИКУ**

**П**оявившись в 20-х годах прошлого века как инструмент управления затратами и финансовыми результатами, технологии бюджетирования достигли своего расцвета и повсеместного применения в 70-х. Обязательное условие для успешного функционирования системы бюджетирования – значительная степень определенности в отношении будущих продаж и стоимости необходимых для этого ресурсов. Проще говоря, если компания знает, что продукт будет продан, а внешняя среда более или менее предсказуема, бюджетирование работает.

«Каждые две недели что-то происходит, планы меняются, взгляды на будущее тоже. Например, последний раз я был вынужден переписывать бюджет, когда российские денежные власти отказались

ментом варианты и один из них утвержден. Если рассматривать бюджет как один из механизмов управления компанией, то, на мой взгляд, в каждый конкретный промежуток времени (квартал, год или иной период) может существовать всего один сценарий, по которому компания и будет работать. В случае, если исполнение бюджета невозможно по объективным причинам, необходим его пересмотр».

Все отечественные предприятия можно разделить на две большие группы: те, которым так и не удалось внедрить даже подобие системы, и те, чья система внешне выглядит весьма достойно (в наличии и действии процедуры и регламенты, формы, процессы, исполнители). Однако даже у последних основным результатом внедрения бюджетирования стали излишняя бюрократизация работы,

ствий урезаются на 10–15 процентов. К сожалению, успехи компаний и докризисный рост их капитализации в целом – это не заслуга системы бюджетирования: испарились рост, доходность и остались одни избыточные активы да долг, за который они приобретены.

Сейчас как никогда хорошо видны недостатки системы традиционного бюджетирования, о которых в мире задумывались еще 30 лет назад:

- управление цифрами в отчетах, а не бизнесом как таковым;
- торг и переговоры в отношении цифр, а не целей как таковых и способа их достижения;
- приоритет разделить ресурсы, а не достигнуть результатов;
- отсутствие внимания к нематериальным активам (креативность, силу

бренда, навыки персонала, увы, заложить в бюджет невозможно);

– клиент и клиентоориентированность не имеют большего по отношению к целевым ориентирам значения.

«Бюджеты без осознания их владельцами необходимости осуществлять только экономически оправданные расходы становятся просто физическими ограничителями бесконтрольности трат, – говорит Сергей Чадин, финансовый директор ЗАО «Связной МС». – В то же время жесткая бюджетная система может усилить бюрократичность процедур оценки новых идей, сделав компанию неповоротливой и негибкой, а иногда и лишив сотрудников инициативы. Одним из ярких примеров являлась государственная бюджетная система, когда невыбранные лимиты на текущий год умень-

### ПЕРВОЙ КОМПАНИЕЙ, ПОЛНОСТЬЮ ОТКАЗАВШЕЙСЯ ОТ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЕЩЕ В 70-е, СТАЛ ШВЕДСКИЙ HANDELSBANKEN

шали лимиты на следующий, результатом чего становилось значительное увеличение расходов в декабре для того, чтобы просто “освоить бюджет”. Об эффективности таких расходов, думаю, упоминать не надо. Очень часто бюджетный процесс рассматривается сотрудниками как обязательное зло – некий “налог на профессиональное счастье”. В результате на этапе его составления идет борьба за увеличенные лимиты (все равно порежут!), и уже размер согласованных избыточных бюджетов определяет уровень спокойствия владельца бюджета при работе в течение года. При этом основу бюджета зачастую составляют достигнутые показатели – менеджеры просто рисуют тренды, не запрашивая планов по изменению параметров бизнеса. Сегодня такой подход просто опасен. Никому же в голову не приходит вести машину, глядя только в зеркало заднего вида. Однако одним из самых худших недостатков нередко становится неспособность бюджетов учесть требования к качеству того, что создается ограниченными ресурсами. И тут не все вспоминают о том, что “мы недостаточно богаты, чтобы покупать дешевое”.

### НЕНУЖНОЕ ЗЛО

Первой компанией, полностью отказавшейся от бюджетирования еще в 70-е, стал шведский Handelsbanken. Его генеральный директор, вступивший в должность в 1969 году и изначально приглашенный для того, чтобы вывести банк из кризиса, называл бюджеты «ненужным злом», которое в некоторых случаях крайне опасно. Корпоративный сайт компании\* так раскрывает информацию о корпоративной философии банка:

- Handelsbank – радикально децентрализованная организация, в которой каждое подразделение рассматривается как отдельный банк (461 подразделение на 30 июня 2008 года);
- в основе деятельности банка и внимания менеджеров лежит клиент, а не отдельный продукт;

- прибыльность всегда имеет высший приоритет по отношению к объемам деятельности;
- учет долгосрочных последствий при принятии любых решений;
- единая для всего банка система распределения прибыли (Oktogen).

«Ситуация, при которой компания работает без бюджета, конечно, возможна, но, на мой взгляд, это исключение для крупных предприятий, – делится сомнениями Борис Подольский, главный финансовый управляющий компании «СТС Медиа». – И в истории российского бизнеса было несколько подобных прецедентов. Однако речь опять-таки идет об исключительных случаях, сложившихся под влиянием довольно специфических условий, к примеру из-за конфликта акционерного. Если рассуждать чисто теоретически о возможном варианте работы без утвержденного бюджета, я бы посоветовал принять в качестве ориентира параметры бюджетов предыдущих годов. Это сработало бы год-два назад. А сегодня будет сложно это сделать из-за существенного изменения макроэкономических параметров».

Долгое время многие финансовые директора говорили о том, что KPI должны быть главным образом финансовыми и их следует транслировать в бюджеты. Однако ведущие компании для долгосрочного успеха особенное внимание уделяют управлению нематериальными активами, знаниями, деловой репутацией, а не цифрами в финансовых отчетах. Результаты деятельности оцениваются на основании систематических сравнений по выбранным показателям с аналогичными компаниями, конкурентами и с собственными показателями прошлых лет.

Финансовые индикаторы в таких компаниях, конечно, имеют значение, но они не основные. Яркий пример – система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Она обеспечивает более взвешенный подход к управлению бизнесом на среднесрочной и долгосрочной основе.

Например, тот же Handelsbanken в разделе сайта, посвященного финансовым целям, формулирует их следующим образом: «Наша финансовая цель – иметь более высокую рентабельность по сравнению со средней рентабельностью конкурентов, при этом финансовая цель должна быть достигнута при более высокой степени удовлетворенности клиентов и с наименьшими затратами по сравнению с аналогичными показателями конкурентов». В них отсутствуют фиксированные цифры. Зато заданы общее направление – рентабельность, основа для оценки – лучше, чем у конкурентов, а также ограничения, которые лягут в основу исполнения, – фокус на клиентов и процессы (снижение затрат). Реализовать такой подход к управлению компанией нельзя в рамках системы жестких бюджетных ограничений. Поиск альтернативных решений привел к возникновению концепции Beyond Budgeting – безбюджетного управления компанией.

### СУТЬ ИДЕИ

Не нужно относиться к Beyond Budgeting как к конкретному инструменту управления в прямом смысле этого слова. Скорее

\* Ознакомиться с корпоративным сайтом кредитной организации можно по адресу: [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se).



**Сергей Чадин**, финансовый директор ЗАО «Связной МС», о недостатках классического бюджетирования:

**«Основу бюджета зачастую составляют достигнутые показатели предыдущих периодов. Менеджеры просто рисуют тренды, не запрашивая планы по изменению параметров бизнеса. Такой подход просто опасен»**

его можно охарактеризовать как изменение отношения к принципам менеджмента. И в первую очередь должно поменяться отношение всех руководителей к корпоративным целям, исполнению, контролю и вознаграждению.

Бюджетирование предполагает заданные результаты деятельности, которые необходимо обеспечить в бюджетном периоде, например целевое значение прибыли или выручки. За достижение подобных показателей менеджер получит вознаграждение, которое будет определено как процент от согласованной заранее базы. Необходимые ресурсы распределены и привязаны к утвержденному плану действий. Ежемесячно или с иной периодичностью осуществляется мониторинг и расчет отклонений, предполагающий определенные корректировки.

Напротив, безбюджетное управление исходит из того, что цель заключается в непрерывном совершенствовании и улучшениях. Только это приводит в конечном итоге к максимизации прибыли, а значит, в таком виде цель и должна согласовываться с исполнителями. Постановка цели в виде эталонного ориентира предпола-

гает и изменение подхода к реализации целей, предоставлению ресурсов и оценке результатов. Исполнителям предоставляется значительная свобода действий в рамках согласованных принципов управления и стратегических ограничений, при этом они получают доступ к ресурсам по мере возникновения потребности. Такой подход к предоставлению ресурсов означает, что приоритетом в их распределении будут ожидания от результата в конкретных сложившихся условиях, а не закрепленные бюджетом цифры, подготовленные на основании допущений годичной давности.

«Жизнь без жесткого бюджета возможна, если, во-первых, менеджеры всех уровней понимают экономические основы работы предприятия. Осознают, что каждый рубль потраченных средств должен быть не просто расходом (пусть даже и в рамках утвержденных лимитов), а приносящими дополнительную прибыль затратами. Во-вторых, необходимо наличие эффективной системы оперативного учета, чтобы держать руку на пульсе основных ключевых показателей и в случае появления потенциальных

угроз вовремя предпринять соответствующие меры. Экономически грамотно мыслящий менеджер, имеющий полную и актуальную информацию по текущему положению дел, может уже не так жестко контролироваться абсолютными бюджетными лимитами – их место занимают относительные показатели эффективности его работы, – делится своими взглядами Сергей Чадин. – И конечно же, такая система должна быть скоординирована общими элементами: целями, ценностями и менеджерами проектов. Соответственно задачи финансового директора – обеспечивать бизнес информацией о текущем положении дел и возможном их развитии, создавать скоординированную систему относительных показателей эффективности для менеджеров и их проектов и повышать уровень финансово-экономической образованности персонала».

Так, в одной российской компании возникла следующая ситуация. Директор завода, входящего в холдинговую структуру, является держателем бюджета, утвержденного управляющей компанией. В одном месяце у завода ухудшилась

## ОПРАВДААННЫЕ СОМНЕНИЯ

В теории Beyond Budgeting выглядит гладко и красиво – менеджеры борются не за выделение дополнительных ресурсов, а за то, чтобы эти ресурсы дали им как можно больше дополнительной эффективности. Финансисты в этой картине перестают быть жадными скрягами с табличками «Денег нет и не будет!» на столах, а становятся консультантами и даже, возможно, тренерами, помогающими этим самым менеджерам улучшать все свои показатели. Но в жизни эта идиллия легко разбивается о реальность – кто из нас может четко сказать, что же это такое – «добавленная стоимость» и кто конкретно эту стоимость платит?

Для внедрения концепции Beyond Budgeting необходимо вырастить менеджеров с определенной предпринима-

тельской культурой, которые бы относились к своим проектам и обязанностям, как к собственному бизнесу. Понятно, что формальные договоренности можно исполнить не менее формально (неправильно обозначенные ориентиры, возможность приписок и подтасовок и т. д.), не достигнув действительно желаемых целей. В этом смысле Beyond Budgeting станет глотком свежего воздуха для настоящего вдохновенных талантливых управленцев. Но, к сожалению, таких людей крайне немного. Более того, вдохновение не так-то просто спустить вниз, вооружившись подобным «хозяйским» отношением к бизнесу каждого работника. Сухой язык цифр становится не просто более привычным и удобным инструментом управления. Зачастую

это единственный реальный способ делегировать полномочия, не боясь за нечеткое или неверное понимание работниками своих целей, прав и обязанностей. Увы. Чем больше люди в своей работе ориентируются на общие ценности, чем более развит командный дух и дух предпринимательства, тем более благоприятна почва для реализации концепции Beyond Budgeting. Чем более люди ориентируются на формальную сторону, чем крупнее и разнороднее коллектив, тем меньше вероятность того, что Beyond Budgeting принесет реальные плоды.

**Сергей Чадин**,  
финансовый директор  
ЗАО «Связной МС»

## БЛИЦИНТЕРВЬЮ



**Алексей Урусов,**  
исполнительный вице-президент по ПУЭД  
и контролю группы компаний «Интегра»

## БИЗНЕС-ПЛАН ТОЛЬКО НА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ

### Сколько сценариев бюджета создано для 2009 года и как часто планируете их пересматривать?

Обычно в группе компаний «Интегра» на уровне корпорации советом директоров утверждается вместо детального бюджета другой документ – бизнес-план компании на год. Однако в связи с кризисом на совете директоров в декабре 2008 года был утвержден бизнес-план только на первый квартал 2009 года.

В нем были утверждены основные ключевые показатели эффективности (КПЭ) бизнеса, такие как уровень операционного денежного потока, чистого денежного потока, EBITDA, уровень CAPEX, показатели финансовой деятельности (погашение и привлечение кредитов) и некоторые другие. Также на совет директоров менеджмент представил три сценария 2009 года.

Мы по сути переходим к квартальному утверждению ключевых показателей бизнеса. В перспективе мы рассматриваем переход на скользящее прогнозирование на 12 месяцев вперед.

### Насколько ценен бюджет в текущих условиях, ведь отклонения плана от факта могут быть очень большими?

При высокой неопределенности объема рынка (как следствие выручки) планировать на год может и не иметь смысла, как следствие надо сокращать горизонт бюджетирования, то есть переходить на квартальное планирование, а на годовой основе готовить и обсуждать два–три сценария.

Диапазон допустимых отклонений будет отличаться для разных показателей. Например, 15–20-про-

центное отклонение для постоянных затрат или CAPEX за квартал явно будет говорить об ошибках планировании или о плохом менеджменте. Отклонение же выручки и переменных затрат на 15–20 процентов за квартал не должно смущать.

### Вероятна ли ситуация, когда бюджет и стремление ему соответствовать вредны для бизнеса?

Может ли шеф-повар приготовить еду, если воспользуется только одной кастрюлей и одной столовой ложкой? Ответ очевиден – «да, но только

очень простую еду и на небольшое количество едоков. Другими словами, если в компании единственный инструмент управления – это бюджетирование, то априори он будет неэффективен. Обязательно будут перекося типа приобретения департаментом закупок ненужной продукции. Однако если на предприятии кроме бюджетирования внедрены другие инструменты управления, например системы управления запасами, закупками, система сбалансированных показателей и др., то в этом случае риск ошибок меньше.

ситуация с возвратом дебиторской задолженности. Именно эти деньги в соответствии с бюджетом движения денежных средств должны быть направлены на оплату закупок материалов. Уменьшение операционного денежного потока тем не менее не ухудшило общую ситуацию в компании с деньгами – по объективным причинам произошло замедление выборки инвестиционного бюджета (подрядчик не выполнил работы в срок и соответствующие суммы не были уплачены). Получается, что у завода есть средства, но их нет для соответствующей бюджетной статьи (приобретение материалов). Здравый смысл говорит о том, что деньги должны быть направлены на закупку материалов, иначе придется остановить конвейер, сократить выпуск продукции и не выполнить в срок свои обязательства перед покупателями. Но взять на себя

такую ответственность означает необходимость объяснять отрицательные отклонения и рисковать своим бонусом. Можно, конечно, пойти по пути согласований с управляющей компанией. Но ведь в реальной жизни изменения происходят ежеминутно, а на согласования требуется много времени.

«На данный момент не существует одной универсальной системы бюджетирования: у каждой компании есть своя методология составления бюджета. Скорее можно говорить о наборе достаточно универсальных бюджетных принципов, которые в той или иной степени используются большинством компаний, и на их основе разработана система бюджетирования конкретного бизнеса, – дает пояснения Борис Подольский. – Соответственно, каждый подход и любая методология имеют свои собственные

недостатки. В целом, планируя бюджет, имеет смысл обращать внимание в том числе на такие моменты, как период прогнозирования, поскольку многие проекты невозможно реализовать в масштабах, к примеру, одного года. В этом случае необходимо иметь систему, которая позволит оценивать проекты и их связь с целями компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Также одним из важных механизмов является обязательная «привязка» бюджета к стратегии компании и целям».

То же касается оценки результатов работы. Поскольку концепция безбюджетного управления предполагает отсутствие фиксированной целевой величины, исполнители должны быть готовы принять экспертную оценку их работы менеджментом. Причем в основу этой оценки ляжет сравнение с результатами их же работы

в предыдущих периодах, что обеспечит достаточную объективность и непрерывный процесс улучшений.

### ИГРА ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ

Каким образом компании могут перейти к управлению без излишних акцентов на системе бюджетного контроля и ограничений?

Вначале следует установить целевые ориентиры. При этом, чтобы обеспечить максимальную результативность работы, имеет смысл закладывать именно завышенные ожидания. Очень важно, чтобы заданные ориентиры не рассматривались как фиксированное задание. В противном случае менеджеры не будут брать на себя дополнительные риски, связанные с достижением таких целей.

Оценка работы и вознаграждение сотрудников должны зависеть от относительных улучшений работы. Другими словами, от того, насколько лучший результат достигнут по сравнению с прошлым ана-

логичным периодом. Основные подходы здесь могут быть следующими:

- оценка относительного успеха отдельно взятых команд по ряду ключевых KPI;
- оценка совместного относительного успеха команды и компании;
- оценка успеха компании в целом единая для сотрудников всех подразделений.

В любом случае важно, чтобы вознаграждения не были привязаны к фиксированным заданиям и учитывали совместную, а не персонифицированную оценку. Такими обобщающими показателями могут быть: рост по сравнению с предыдущим периодом и конкурентами, сравнение прибыли предыдущего года и конкурентов, структуры финансирования предыдущего и отчетного года и др. Все должно позволить менеджерам заняться управлением, а не манипуляциями с отчетными цифрами.

Чтобы обеспечить успех компании, планирование должно стать постоянным

и всесторонним, базирующимся на скользящих непрерывных прогнозах. Для этого значительная часть стратегических обязанностей должна быть передана на более низкие уровни. При соблюдении заранее согласованных параметров менеджеры среднего звена получают широкие полномочия по инициации и авторизации расходов.

«При повышении изменчивости среды имеет смысл больше внимания уделять относительным показателям, привязанным к текущей эффективности бизнеса. Например, от запасов в штуках перейти к запасам в процентах от объемов производства или реализации и т. д. Если кризис дает вам дополнительные возможности в виде новых рынков и новых продаж, нужно просчитывать варианты более агрессивной стратегии развития, – соглашается Сергей Чадин. – Общее правило – при чрезмерной волатильности тщательнее определяйте параметры эффективности и чаще смотрите на

## КРИТЕРИИ УСПЕХА

Что касается Beyond Budgeting, с моей точки зрения эта концепция применима лишь в «идеальных условиях», а именно она будет работать при выполнении следующих условий:

- компания достаточно зрелая, что предполагает развитый уровень менеджмента, и при делегировании полномочий руководители используют полученную дополнительную власть во благо компании, а не для собственного обогащения;
- акционеры могут позволить себе думать на три–пять лет вперед. До сих пор часто акционеры страдают «краткосрочным мышлением» (в западной литературе это так называемый short-termizm). Необходим отказ от популярной в российском бизнесе философии «я не знаю, что будет завтра, будет ли у меня этот бизнес через два года, поэтому все, что мне надо, это больше прибыли сейчас»;

- организация «знает свое прошлое». Частенько компании не озабочены сохранением собственной истории и не имеют достоверной информации о результатах даже за два прошедших года, чтобы применить ретроспективное сравнение;
- внутренняя корпоративная культура поддерживает философию постоянного улучшения не только финансовых показателей (тут-то как раз все нормально, все хотят прибыли больше, чем в прошлом году), но и нефинансовых (например, удовлетворенность персонала, клиентов, эффективность внутренних бизнес-процессов и пр.);
- акционеры осознают, что прибыль не может быть единственной целью организации. Из моего опыта большинство предпринимателей руководствуются как раз иными взглядами: «главное – заработать сегодня денег,

а все эти нематериальные показатели...»;

- департамент продаж обеспечивает заказы и работает без использования «неэтичного вознаграждения отдельных руководителей заказчиков» – это возвращает собственный менеджмент, так как получение продаж обеспечивается не уровнем и качеством продукции и услуг, но «вознаграждением» клиентов;
- в компании существуют действующие механизмы для измерения нефинансовых показателей. Например, измерение степени удовлетворенности клиентов, измерение внутренней удовлетворенности сотрудников, измерение эффективности бизнес-процессов.

### Алексей Урусов,

исполнительный вице-президент по ПУЭД и контролю группы компаний «Интегра»

## БЛИЦИНТЕРВЬЮ



**Владимир Лагутин,**  
финансовый директор  
Volvo Car Russia

## КОРПОРАТИВНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА

### Как построена система бюджетирования в компании и какие поправки в нее были сделаны в этом году?

Первоначальное видение бюджета следующего года формируется в мае–июне в рамках цикла пятилетнего планирования. Разумеется, на этом этапе речь идет об укрупненном планировании. Обычно план уточняется в сентябре–октябре и становится официальным бюд-

жетом компании в целом и отдельных сбытовых подразделений, таких как Volvo Car Russia. В этом году из-за масштабных изменений на мировом автомобильном рынке в последние месяцы нам пришлось готовить несколько версий бюджета, точнее, корректировать составленный осенью бюджет с учетом происшедших изменений. Надеюсь, что на данный момент (середина января) наш бюджет приобрел окончательный вид.

### Если предположить, что компания живет

### без бюджета, что будет необходимо сделать финансовому директору?

Нужно будет дать ответы на ряд важнейших вопросов, а именно: какие методы используются для установления целевых показателей; на основании каких критериев происходит оценка деятельности организации и подразделений; какие принципы используются в процессе распределения ресурсов и т. д. Впрочем, ясность по этим вопросам необходима и для организации, придерживающейся

традиционного подхода к бюджетированию.

### В чем заключаются основные недостатки классического бюджетирования?

Недостатки системы бюджетирования заключаются, на мой взгляд, не в ее теоретической базе, а исключительно в том, как она реализуется в практике большинства иерархических организаций. Не секрет, что во многих организациях бюджетирование и контроль исполнения бюджетов превратились в некую кор-

поративную «деловую игру», которая осуществляется по негласным, но понятным для всех участников правилам. Например, исходный запрос на ресурсы подразделения делают с запасом, достаточным для того, чтобы после секвестирования (головная организация ведь должна выполнить свою часть работы!) их хватило для поддержания нормальной операционной деятельности и достижения целей, которые головная организация, разумеется, обычно не забывает скорректировать в сторону увеличения.

их текущее состояние. Дополнительно освоите benchmarking – сравнение своих показателей со средними или лучшими по отрасли (сектору). Устройте гонку за лидером! Найдите лучшего (вполне возможно, из другой страны, а иногда – и из другой отрасли) и поймите, как он добился таких результатов. Эта задача гораздо сложнее, чем просто поиск возможностей сэкономить. Позже, когда кризис останется в прошлом, эти навыки помогут вам не просто остаться на гребне волны, но и оторваться от менее эффективных, «расслабившихся» конкурентов. Впрочем, таких после кризиса останется немного».

Работа подразделений должна координироваться в соответствии со спросом, а не финансовыми обязательствами одного подразделения (например, снабжения) перед другим (производство) в рамках бюджетной модели.

Делегирование полномочий вглубь организации потребует изменения механизмов

контроля. В идеале они должны основываться на наборе относительных ключевых показателей эффективности. Другими словами, у менеджеров будут лишь некие рамочные правила для принятия решений. Да, в этом случае необходимо большее доверие к руководителям среднего звена, но в то же время они несут большую ответственность за свои действия.

«Работоспособность подобного подхода будет во многом зависеть от масштабов бизнеса. Например, для крупных холдингов, когда количество бизнес-единиц больше десяти, управляющая компания не может управлять с помощью детальных бюджетов удаленными, расположенными в регионах подразделениями. В противном случае вы получите массу проблем. Среди них – большая бюрократия в управляющей компании (УК), так как бизнес-единицы должны согласовывать изменение бюджетов, низкая скорость принятия решения (управляющая компа-

ния становится «бутылочным горлышком» для всех), увеличение стоимости принятия решений, нехватка достоверных данных о специфике работы в удаленных бизнес-единицах, – перечисляет недостатки бюджетирования для крупных холдингов Алексей Урусов, исполнительный вице-президент по ПУЭД и контролю группы компаний «Интегра». – Именно поэтому в группе «Интегра» управляющей компанией применяется подход установления целевых показателей (таких КПЭ ограниченное количество) с одновременным делегированием достаточно широких полномочий по принятию оперативных решений на уровень бизнес-единиц (например, путем выдачи доверенности управляющему директору). А вот для организаций меньшего масштаба бюджетирование в классическом виде остается управленческим инструментом, который обеспечивает коммуникации между подразделениями».

### [www.bbtt.org](http://www.bbtt.org)

На сайте собрана максимально полная информация о применении технологии безбюджетного управления. Зарегистрированные члены проводят очные встречи и семинары по тематике Beyond Budgeting

### [www.beyondbudgeting.net](http://www.beyondbudgeting.net)

Портал посвящен идеологии Beyond Budgeting. Из последних выложенных на сайте материалов особого внимания заслуживает кейс компании Whole Food's Market's, повествующий об опыте использования безбюджетного управления

### [www.balanced-scorecard.de](http://www.balanced-scorecard.de)

На сайте размещен материал в формате pdf ([www.balanced-scorecard.de/docs/Beyondbudgeting3.pdf](http://www.balanced-scorecard.de/docs/Beyondbudgeting3.pdf)), который по сути представляет собой простой и понятный FAQ по идеологии безбюджетного управления

## СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Изменения всегда вызывают сопротивление. Особенно сильное сопротивление ощущается тогда, когда речь идет об изменениях привычного способа делать что-то. Одна из ключевых установок в организациях часто звучит так: «Мы всегда так делали».

Например, нас всегда учили, что цели должны быть измеримы, иначе это не цели. Стало быть, измеримость – одна из характеристик цели. Нет измеримости – нет и показателя, а как тогда мотивировать? Мы подменили смысл слова мотивировать (побуждать к действию) значением мотивировать – требовать жесткого исполнения и реагировать пряником-бонусом и кнутом вплоть до увольнения команды. Один из основных вопросов, которые задают оппоненты отказа от бюджетирования: если не бюджетная модель, то что заставит людей достигать установленных ориентиров в рамках нового подхода, да

еще и в условиях отказа от персонифицированной оценки? Какие вообще задания следует давать людям, чтобы они работали?

Как только в компаниях, где наступает признание того факта, что умные творческие люди, которым предоставлены достаточные полномочия, будут брать на себя большие обязанности и выполнять их исключительно вне финансовых стимулов, можно говорить о том, что сложились предпосылки для использования Beyond Budgeting.

Но, например, отчет о финансовом положении в его классическом виде имеет более чем 500-летнюю историю и за это время по сути своей не изменился. И не важно, как он будет назван – плановый баланс, бюджет по балансовому листу, прогноз баланса или как-то еще. В любом случае без него, как без удобной формы представления информации, не обойтись. Однако определяющим фактором внедрения Beyond Budgeting будет полный отказ

от порочных бюджетных привычек – корпоративной возни и «утрясения» цифр, которым потом вся организация будет служить.

«Основные положения концепции безбюджетного управления компанией звучат заманчиво. Существует, однако, риск того, что реализация этой концепции в российской организации может привести к децентрализации управления, – рассказывает Владимир Лагутин, финансовый директор Volvo Car Russia. – Не хотел бы показаться пессимистом, но прежде всего вызывает сомнения способность большинства российских компаний изменить систему мотивации на ретроспективную оценку показателей. Привязка к неким фиксированным плановым значениям все-таки традиционна для России. Полагаю, что оптимальным в нынешних условиях будет внедрение отдельных элементов безбюджетного управления – использование наборов ключевых показателей деятельности, скользящих прогнозов и т. д.». **FD.**

## ПОЧЕМУ НЕ РАБОТАЮТ КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ БЮДЖЕТЫ

К сожалению, высокая степень централизации управления одновременно с желанием руководителей максимально делегировать полномочия на местах вместе не уживаются. Для делегирования приходится передавать полномочия, ответственность и ресурсы – централизация разваливается. А если этого не делать, то делегирование будет чисто виртуальным.

Можно привести следующий пример из практики. Компания работает на нескольких рынках в нескольких регионах, и в каждом из них есть свои особенности в потребительской, кадровой и налоговой ситуациях. До тех пор пока холдинг имел централизованную систему управления и единый консолидированный бюджет, многие решения принимались слишком тяжело и медленно. Переход к децентрализованной

системе управления ставил перед собой следующие задачи:

- предприятия холдинга должны реагировать на изменения рынка быстрее, чем их конкуренты, входящие в другие группы;
- нужно было добиться такой же эффективности, как у локальных конкурентов, работающих только на одном рынке.

Суть преобразований была достаточно проста, но, естественно, в жизни все оказалось сложнее. Возникает много вопросов. Как сделать так, чтобы отдельные компании в условиях децентрализации действовали в рамках общей стратегии, принимали решения, правильные не только для них, но и для всей группы? Как мотивировать людей на всех уровнях управления? Как, разделившись, сохранить общую корпоративную культуру?

В этой ситуации вариант консолидации бюджетов на верхнем уровне не подходит. Кроме того, если стоит цель создать механизм управления эффективностью компаний холдинга, тогда руководителям нужны реальные рычаги такого управления. Можно выделить несколько причин, по которым компания может отказаться от централизованного управления через консолидированный бюджет:

- предприятия холдинга незначительно взаимодействуют между собой. Бизнес каждой из структурных единиц специфичен;
- постоянное появление новых направлений деятельности, которые с трудом укладываются в корпоративные стандарты управления;
- стремительное расширение географии рынков сбыта.