



НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ПРАКТИКА СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА

Это один из ключевых вопросов, который в целом беспокоит акционеров и менеджеров. В нашей консалтинговой проектке мы неоднократно сталкиваемся с подобными или похожими вопросами.

Чтобы ответить на этот вопрос, мы запустили специальный продукт для малого и среднего бизнеса, который мы называем «экспресс-диагностика». Как и в случае диагностики здоровья, это комплекс процедур, призванных оценить состояние здоровья бизнеса, в том числе эффективность различных процессов, инновации в инструментах управления и т. д.

Проще говоря, это ряд вопросов, на основе которых мы оцениваем эффективность вашего бизнеса. В настоящей статье мы представим ключевые вопросы, касающиеся прежде всего бюджетного процесса.

– У вас есть бюджет или вы используете другой инструмент для финансового прогнозирования на год вперед?

В нашей практике много случаев, когда компаниям не удается найти время для составления бюджета, считая это пустой тратой времени или бессмысленной арифметикой. Тем не менее, я приведу здесь описание, данное директором одной из наших компаний-клиентов, которое я считаю очень подходящим:

«... бюджетирование само по себе бесполезно, так как эти прогнозы почти никогда не сбываются. Однако процесс бюджетирования и сбора всей управленческой команды компании вокруг этого упражнения чрезвычайно полезен и ценен».

Именно этот процесс способствует созданию новых идей и мыслей для поворота руля компании в ту или иную сторону, и для осуществления той или иной деятельности. Когда руководители различных функциональных отделов собираются за одним столом, естественные разногласия между ними становятся сбалансированными и скоординированными; и, слушая друг друга, они создают идеи, которые ни один из них не произвел бы самостоятельно.

Конечно, только наличие бюджета не может сделать управление компанией эффективным. Очень важно, чтобы бюджет имел определенные характеристики:

– Бюджет не может быть самоцелью и узким местом для эффективного и быстрого принятия решений.

К сожалению, это относится к одной из крупнейших компаний, работающей в Армении, где даже со стороны было очевидно, что решения компании являются медленными и трудными из-за слишком сложного бюджетного процесса. Во избежание этого желательно, чтобы на определенном этапе развития, вместо тысяч строк и деталей

бюджета, компании использовали более гибкие системы KPI, где вместо скрупулезного планирования детальных расходов делается упор на показатели результатов. Это обеспечит руководителям функциональных подразделений достаточную свободу принятия решений.

– Как часто ваш бюджет пересматривается и обновляется?

Это «живой» инструмент? Очень часто директора компаний положительно отвечают на наш вопрос, есть у компании бюджет или нет. Но при получении подробностей мы иногда обнаруживаем, что она носит лишь формальный характер. Чаще всего бухгалтеры готовят бюджеты, а затем прячут их в ящик, пока процесс не возобновится в следующем году; в более редких случаях весь персонал сотрудничает в его подготовке, однако, в конечном итоге также полностью забывает об этом из-за нехватки времени; однако в третьем случае бюджет составляется только по требованию банка или другой организации и никогда не используется в реальном процессе управления компанией.

Наличие чисто формального бюджета никоим образом не способствует эффективному управлению. Чтобы быть реальным эффективным инструментом, бюджет должен быть открытым инструментом на столе руководителя и объектом для ежедневного или ежемесячного мониторинга. Отклонения бюджета должны быть детально проанализированы, должны быть поняты движущие факторы, и должны быть сделаны соответствующие выводы или осуществлены корректирующие действия. Например, в одной из наших компаний-клиентов расходы периодически превышали заложенный в бюджет уровень, ухудшая общую маржу компании. Мониторинг и анализ ясно показали, что это является следствием плохого управления денежным потоком. Внедрение ключевых показателей эффективности для ускорения денежного цикла позволило повысить маржу.

– Какое программное обеспечение используется для бюджетирования и мониторинга?

В настоящее время бухгалтерскими приложениями сегодня пользуются практически все компании, но использование специального программного обеспечения для других инструментов управления распространяется лишь постепенно. Бывают случаи, когда из-за сложности управления огромными Excel-файлами управленческий персонал и планировщики бюджета компаний избегают использовать бюджет в качестве повседневного инструмента управления.

На сегодня различные системы ERP позволяют привязать бюджет к финансовым и управленческим отчетам (например, при наличии соответствующего модуля для программного приложения 1С и т.д.). В случае, если процесс составления бюджета и

внесения каких-либо изменений в бюджет займет слишком много времени, он перестанет быть полезным и будет постепенно вытесняться из управленческой практики.

Диагностический анализ, безусловно, многогранное исследование, многие из наших вопросов охватывают различные области управления. Примеры других вопросов, которые мы задаем в ходе анализа:

- Какие ключевые показатели и уровни вы отслеживаете ежедневно?
- Насколько большой уровень дебиторской задолженности?
- Каков средний уровень запасов?
- Какие факторы вы используете для определения компетенции ваших сотрудников?
- Как часто вы проводите оценку эффективности своих сотрудников?
- Какие ИТ-системы вы используете?
- Собираете ли вы данные, полученные в результате деятельности вашей компании, анализируете их и включаете в процесс принятия решений?

Эти и многие другие вопросы мы подробно обсудим в следующих статьях. Мы рады поделиться с вами нашим опытом перехода на следующий уровень эффективности.



НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ПРАКТИКА СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА

Автор Сона Григорян, Младший партнер