



**ПАРТНЕРЫ
"БОРОВКОВ"**

**Доклад на
Конференцию
«Диалог ИТ»**



**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
КОНСАЛТИНГ**



Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР)



О чём идёт речь?

- Бюджетирование по целям...
- Программно-целевое бюджетирование...
- Управление по целям (MBO, Management by Objectives)...
- Бюджетирование, ориентированное на результат...

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) – управленческая технология реализации стратегических и среднесрочных задач компании через:

- постановку целей;
- оцифровку показателей;
- разработку мероприятий по достижению показателей;
- планирование ресурсов для осуществления мероприятий;
- учёт результатов мероприятий, достигнутых показателей и потраченных ресурсов;
- анализ результатов всех видов и корректировку планов/способов их выполнения.

Что говорит законодательство РФ

«При составлении и исполнении бюджетов уполномоченные органы и получатели бюджетных средств должны исходить из необходимости достижения:

- заданных результатов с использованием наименьшего объёма средств;
- или
- достижения лучшего результата с использованием определённого бюджета объёма средств»

Бюджетный кодекс РФ, Статья 34



Бюджетирование и БОР

Показатель	«Классическое» бюджетирование	БОР
Ключевая идея	Освоение (без превышения) утверждённого бюджета	Увязка расходов с получением значимых результатов
На что отвечает	«Сколько средств надо потратить?»	«Какой результат будет достигнут за счёт потраченных средств?»
Методы планирования	<ul style="list-style-type: none">▪ Индексное▪ От достигнутого	<ul style="list-style-type: none">▪ Бизнес-проекты▪ Нормативы
Контроль	По статьям затрат	Финансовые и нефинансовые показатели
Элементы	<ul style="list-style-type: none">▪ Сметы▪ Бюджеты▪ Лимиты	<ul style="list-style-type: none">▪ Цели▪ КРІ▪ Целевые программы▪ Бизнес-проекты (планы)



Географический пример



Исторический пример



Бояре Древней Руси:
Бюджет = Кормление с территории и её жителей

В конце XV в. боярам Судимонту и Якову Захарьину дана была в кормление Кострома с разделением города пополам между обоими: один из кормленщиков жаловался в Москве, что им обоим "на Костроме сытым быть не с чего"

С.М. Соловьев



«Бояре, дайте рубль на войну – десять отдам!»

Петр I:

Бюджет => Флот, армия => Война => Выход к морю => Торговля => Торговые монополии => Налоги и акцизы => Деньги на жизнь и развитие

Принципиальная схема БОР

Инталев: Навигатор

Файл Правка Вид Сервис Окно Справка

Структура модели

- Диагностика
- Стратегическое управ...
- Оргструктура
- Бюджетирование
 - Планирование
 - ЦФО/Должности
 - Исходная инфо...
 - Планирование
 - Типы ЦФО
 - Центры финансово...
 - Типы бюджетов
 - Бюджеты
 - Структура управл...
 - Статьи БДР
 - Структура отчета...
 - Статьи БДДС
 - Виды натурально-с...
 - Статьи бюджетов
 - Структура управл...
 - Типы счетов

Модель: Новая модель
Описание:
Версия: 30
NAVIGATORMOB-51.INTALEV.RU
[Информация о модели](#)

Редактор данных показателя

Показать значения с 01.01.2009 по 31.12.2009

Данные | Графики

Период	Критичное занижение	Некритичное занижение	Значение показателя	Некритичное превышение	Критичное прев...
1 квартал 2009	20	40	39	60	
2 квартал 2009	20	40	51	60	
3 квартал 2009	20	40	19	60	

Список задач | Редактор описаний | Редактор свойств | Редактор данных показателя

ЦЕЛИ

Мероприятия

Бюджеты

ЦЕЛЬ: Повышение
удовлетворенности
персонала

Оценка
удовлетворенности
персонала

Количество
сертифицированных

Количество активных
участников
корпоративных
мероприятий

План Обучения на
период

План корпоративных
мероприятий

Бюджет подразделения (в
разрезе мероприятий)

Бюджет подразделения (в
разрезе мероприятий)

Служба персонала

Административная
служба

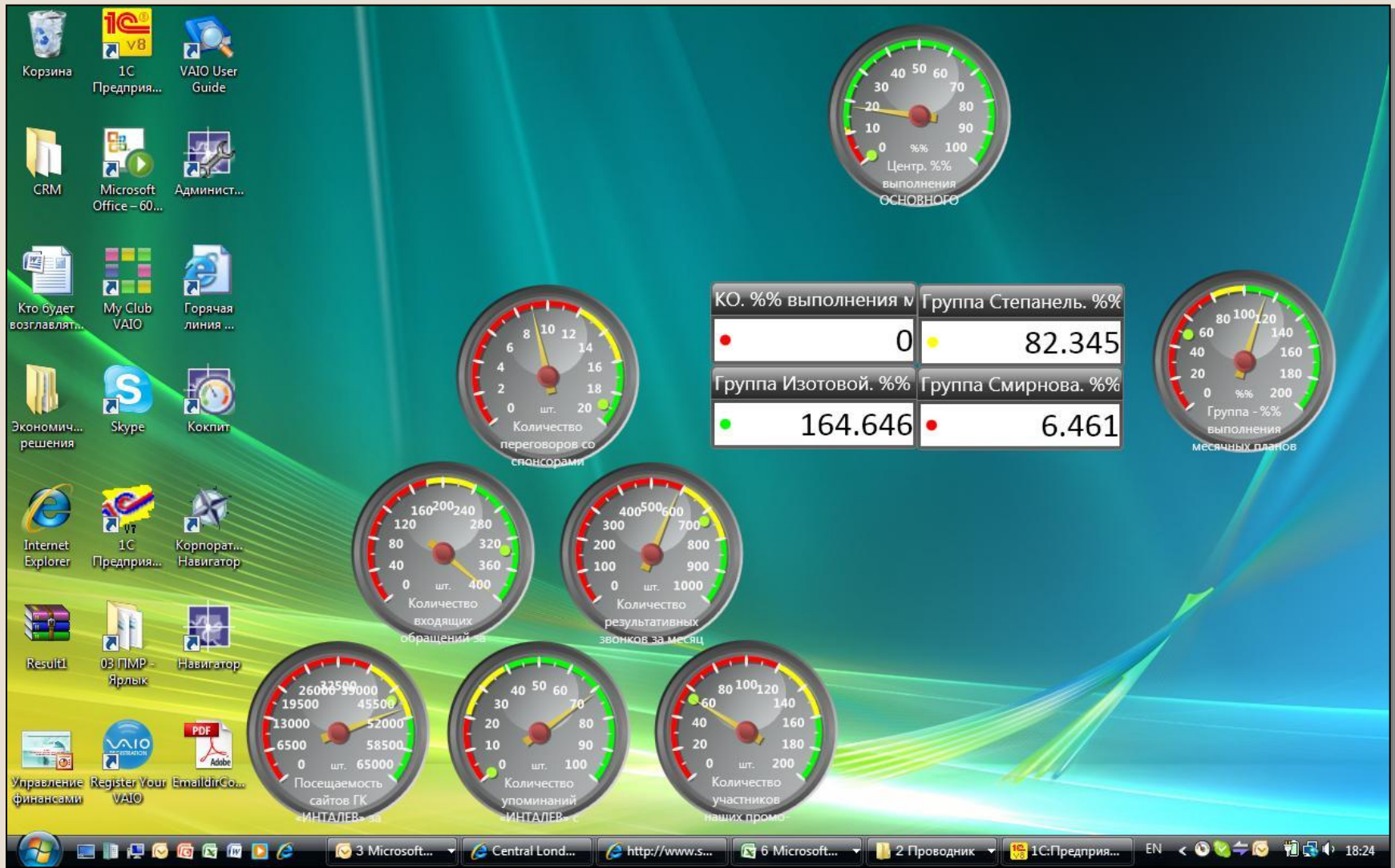
Служба персонала

Административная
служба

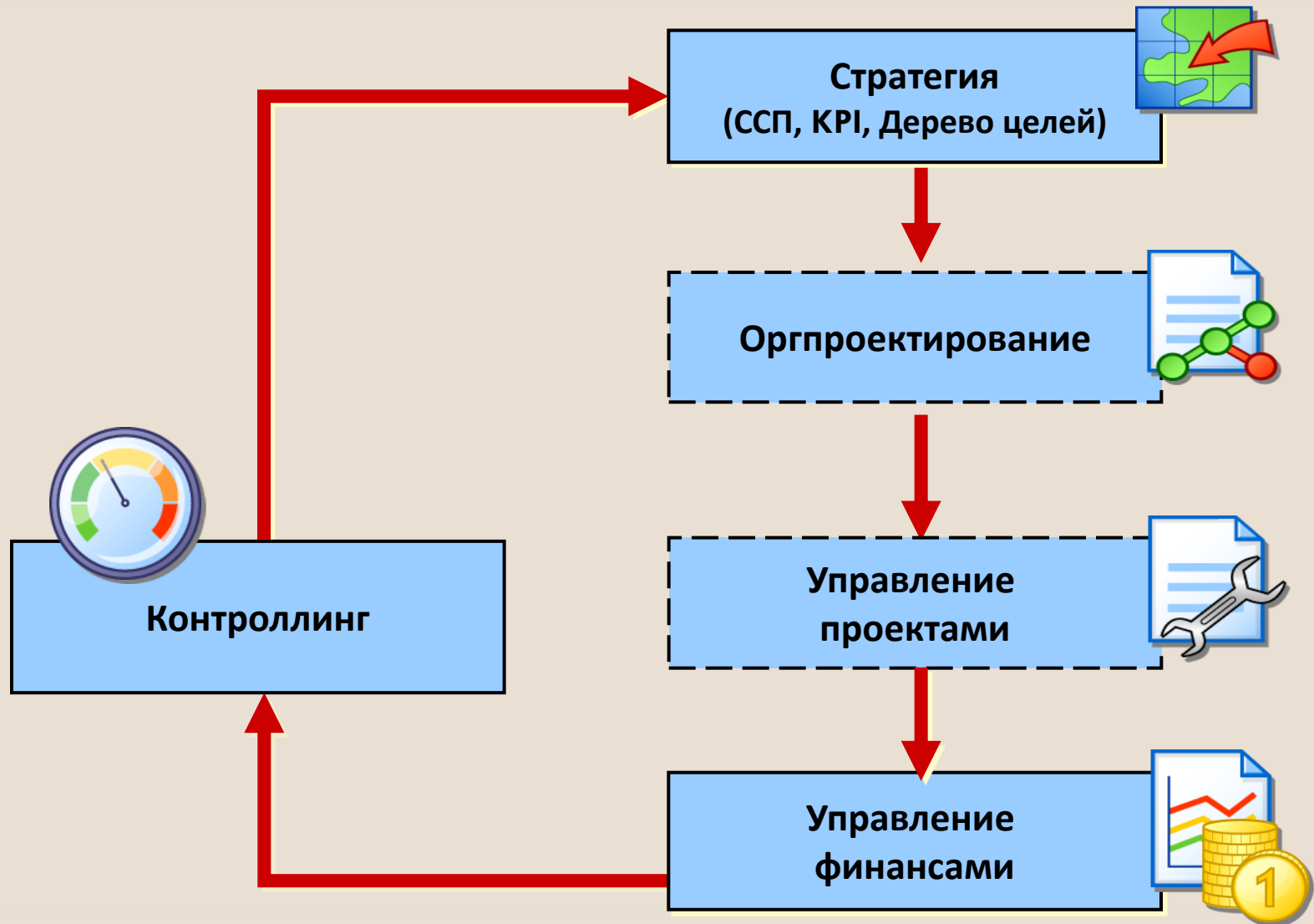
Объем затрат на
обучение

Объем затрат на
корпоративные
мероприятия

Рабочий стол Генерального директора



Функциональные области БОР




Бизнес-кейс:

Проект для ОАО «Федеральная Сетевая Компания ЕЭС России»

Отрасль: Электроэнергетика

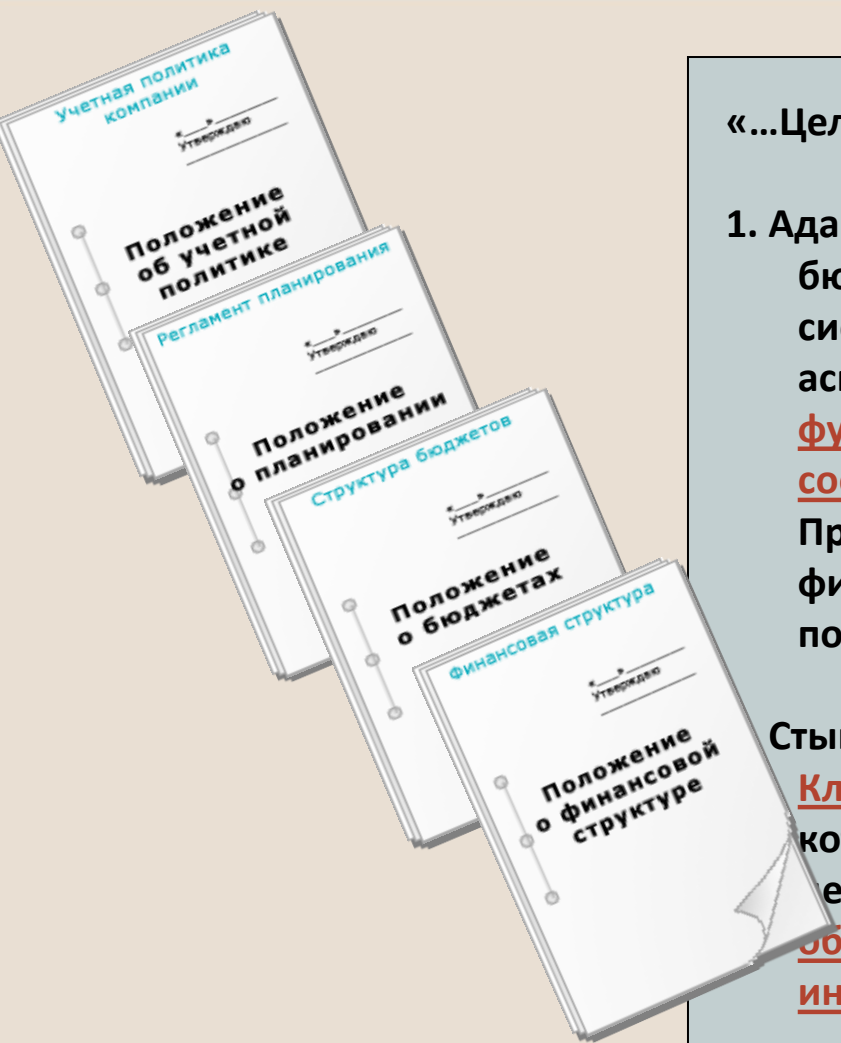
Информация о Заказчике



ОАО «ФСК ЕЭС России» - основной оператор всего электросетевого комплекса России. Компания была образована в 2002 году в составе **РАО «ЕЭС России»** как организация по управлению единой национальной (общероссийской) электрической сетью с целью её сохранения и развития

- 8 филиалов магистральных электрических сетей (МЭС) + около 40 предприятий магистральных электрических сетей (ПМЭС)
- среднесписочная численность сотрудников – более 10 000 чел.
- оборот – 23, 3 млн. руб.
- прибыль – 3, 2 млн. руб.
- чистые активы – 129, 1 млн. руб.

Цели Проекта



«...Целями данного проекта являлись:

1. Адаптация уже созданной ранее модели бюджетирования к результатам реструктуризации в системе управления ОАО «ФСК ЕЭС». Один из базовых аспектов этой реструктуризации - усиление функциональной вертикали управления по соответствующим блокам заместителей Председателя Правления «ФСК ЕЭС» от исполнительного аппарата до филиалов Магистральных электросетей и их подразделений (ПМЭС).

Стыковка системы бюджетирования с надсистемой - Ключевыми показателями эффективности (КПЭ), через которые предполагается оцениваться качество деятельности функциональных департаментов и обосновывать необходимость расходов по тем или иным программам и проектам...»

Задачи Проекта



- 3-хмерная структура финансовой ответственности

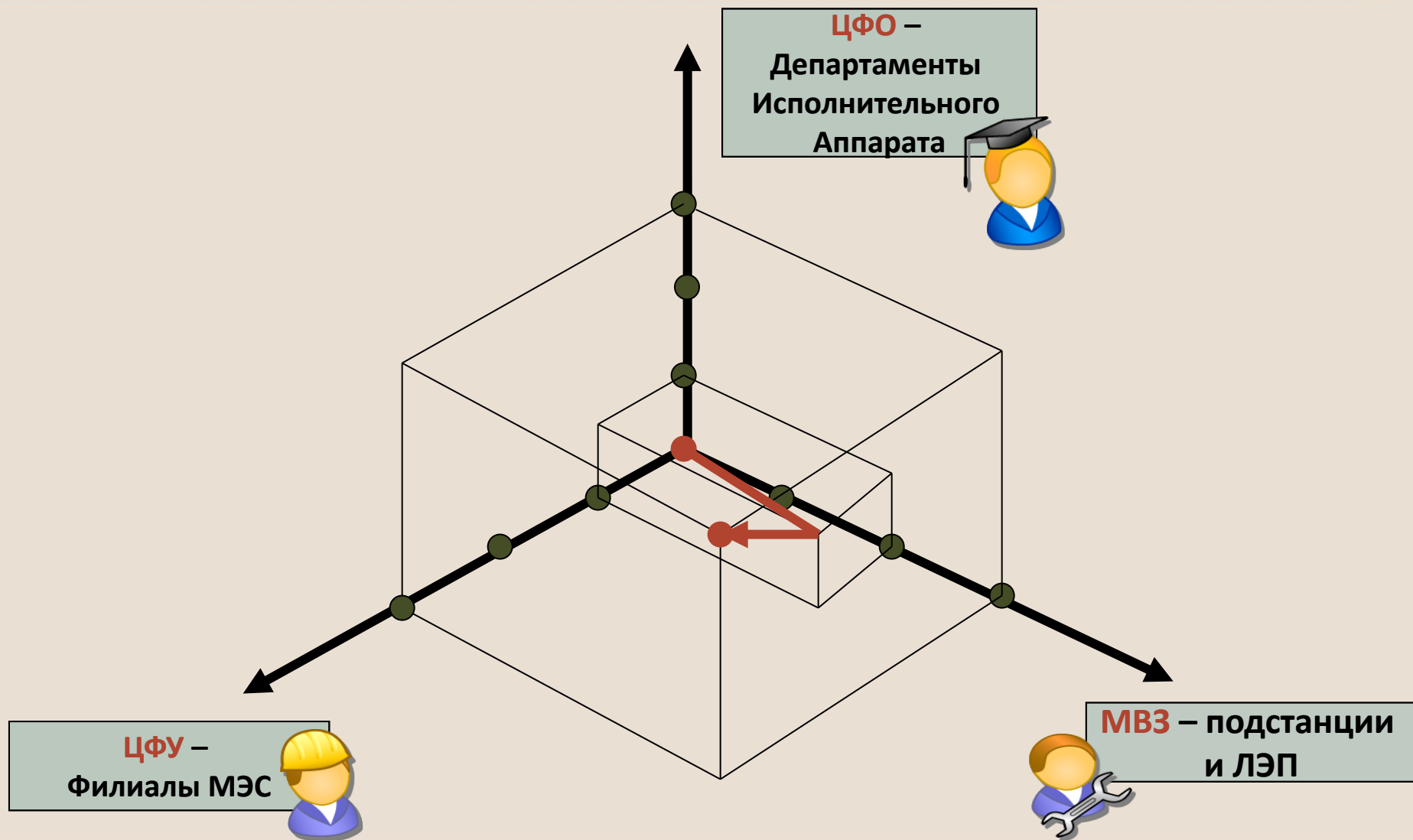


- Комплексная («Балансовая») модель бюджетов

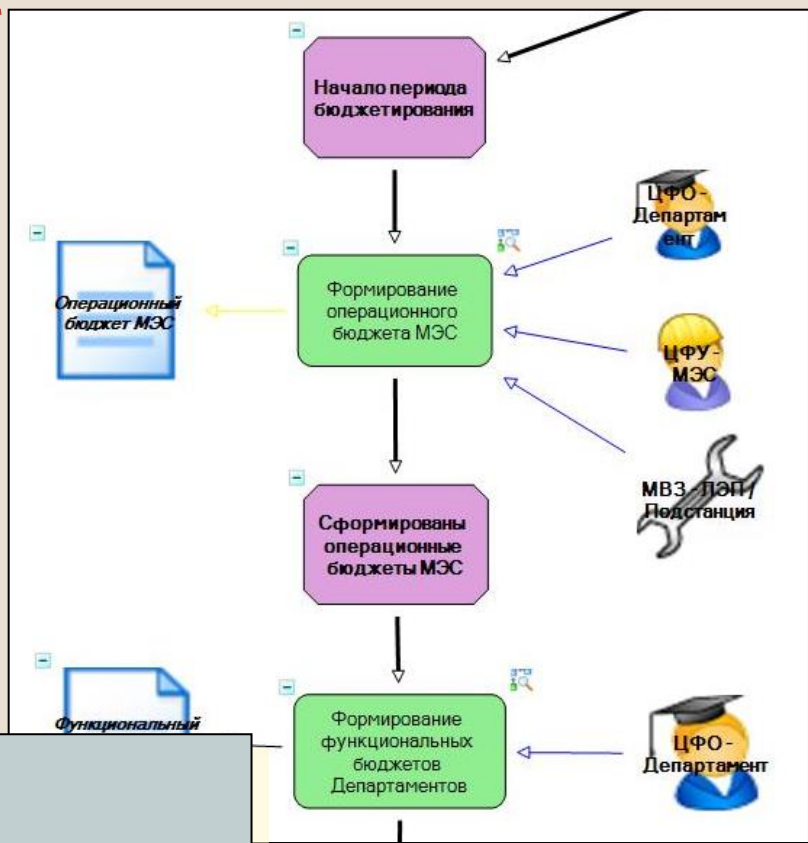
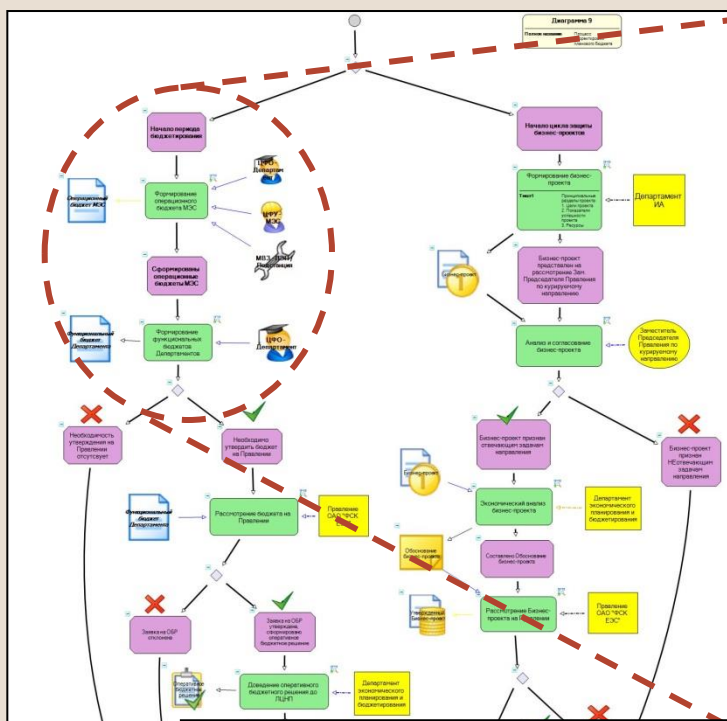


- Разделение целевого и бюджетного планирования

3-хмерная финансовая структура



3-хмерное планирование



Планирование бюджетов одновременно по:

- **Функциональным департаментам (ЦФО)**
- **Региональным филиалам (ЦФУ)**
- **Технологическим объектам (МВЗ)**

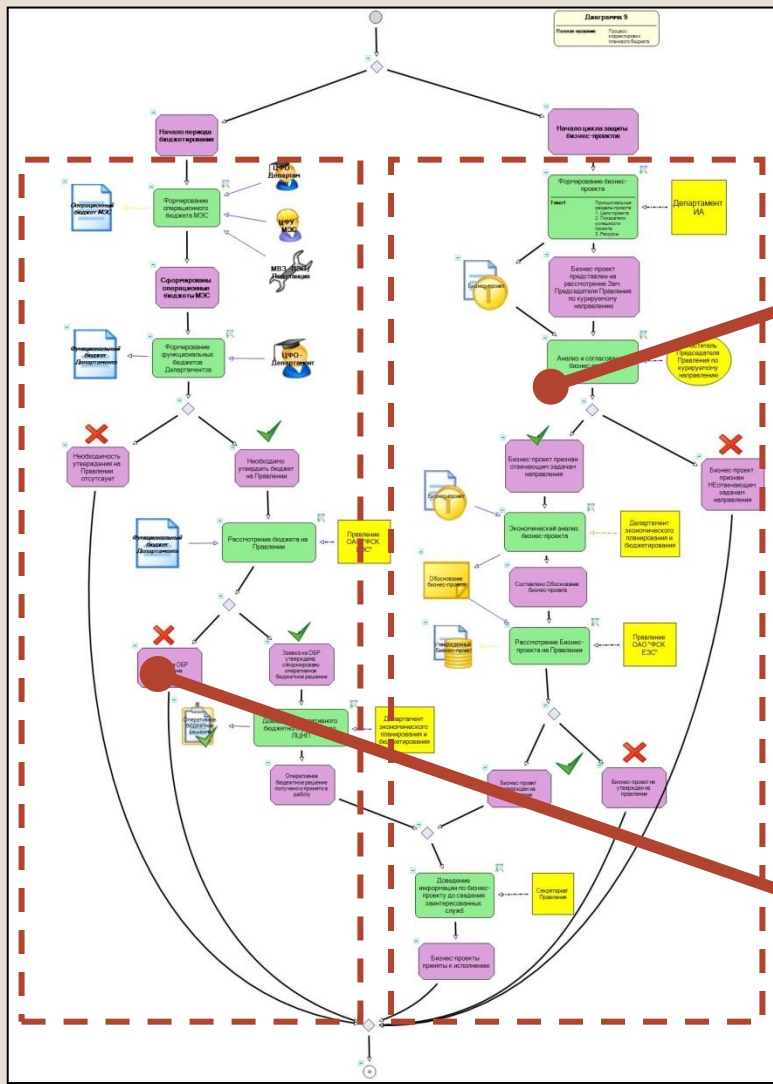
Балансовая модель бюджетов

Статьи баланса	Кредит	Доходы	Основные средства и капитальные вложения	Сырье и материалы	Дебиторская задолженность	Денежные средства	Кредиторская задолженность
Дебет							
Расходы				Бюджет потребностей в сырье и материалах			
Основные средства и капитальные вложения						Бюджет выплат по инвестиционной деятельности	
Сырье и материалы							Бюджет закупок сырья и материалов
Дебиторская задолженность		Бюджет доходов по основной деятельности	Бюджет доходов по инвестиционной деятельности				
Денежные средства					Бюджет поступлений денежных средств		
Кредиторская задолженность						Бюджет выплат по основной деятельности	

**Бюджеты,
сформированные на базе
Плана счетов**

**План счетов
управленческого учёта и
планирования**

Целевое и Бюджетное планирование



Целевое бюджетирование:

- реализация конкретных единовременных целевых программ и мероприятий
- планирование в формате бизнес-проектов
- отчёты об исполнении по всей вертикали управления по производственным и финансовым показателям

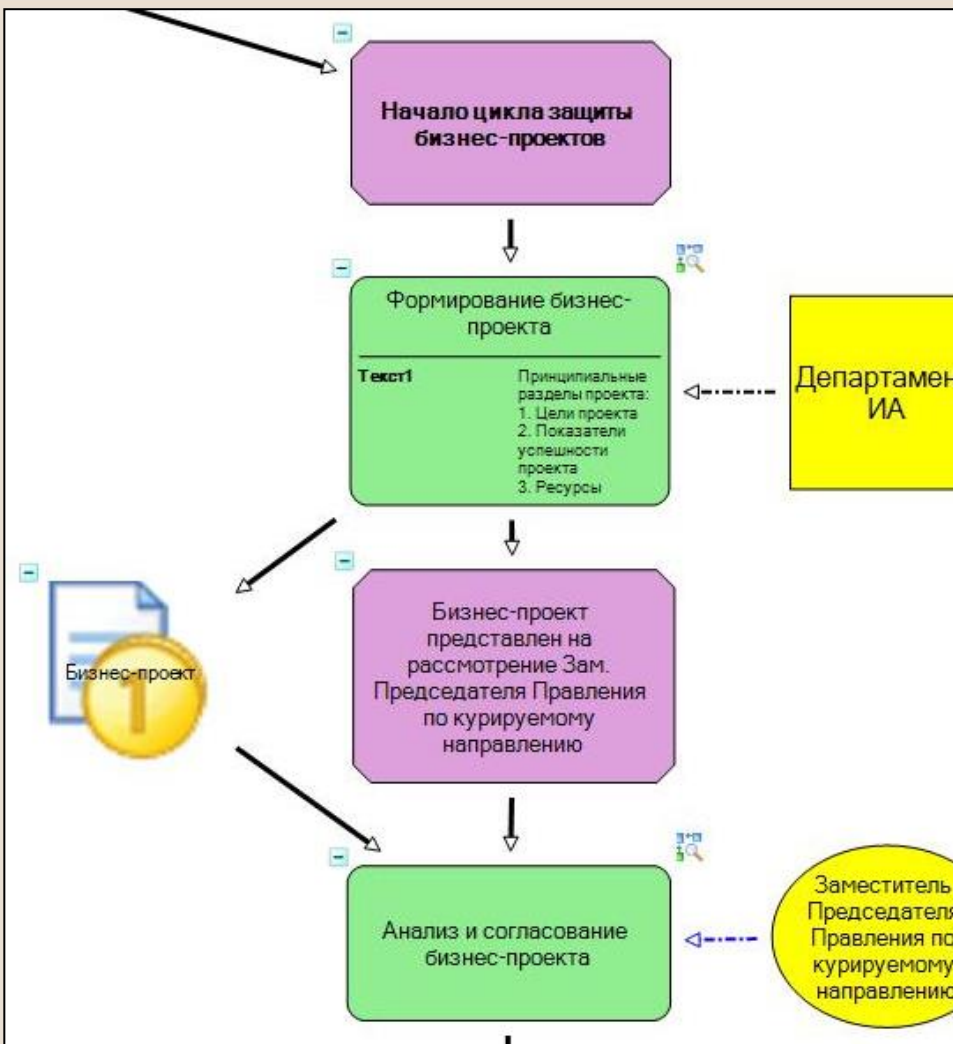


Бюджетное планирование текущей деятельности:

- поддержка существующего уровня управления, эксплуатации и ремонтов
- планирование индексным методом (от достигнутого)
- контроль - только по статьям затрат



Целевое и Бюджетное планирование



Планирование расходов по целевым задачам, а не возможностям потратить выделенные средства
=> Бизнес-проекты

Бизнес-проект:

- влияние на показатели оценки результатов деятельности
- измеряемый производственный результат
- срок реализации
- требования к объёму затрат и финансирования, исходя из заданных результатов

Схема БОР: 1. Планирование и учёт по ЦФО

Кто планирует и отвечает за исполнение?

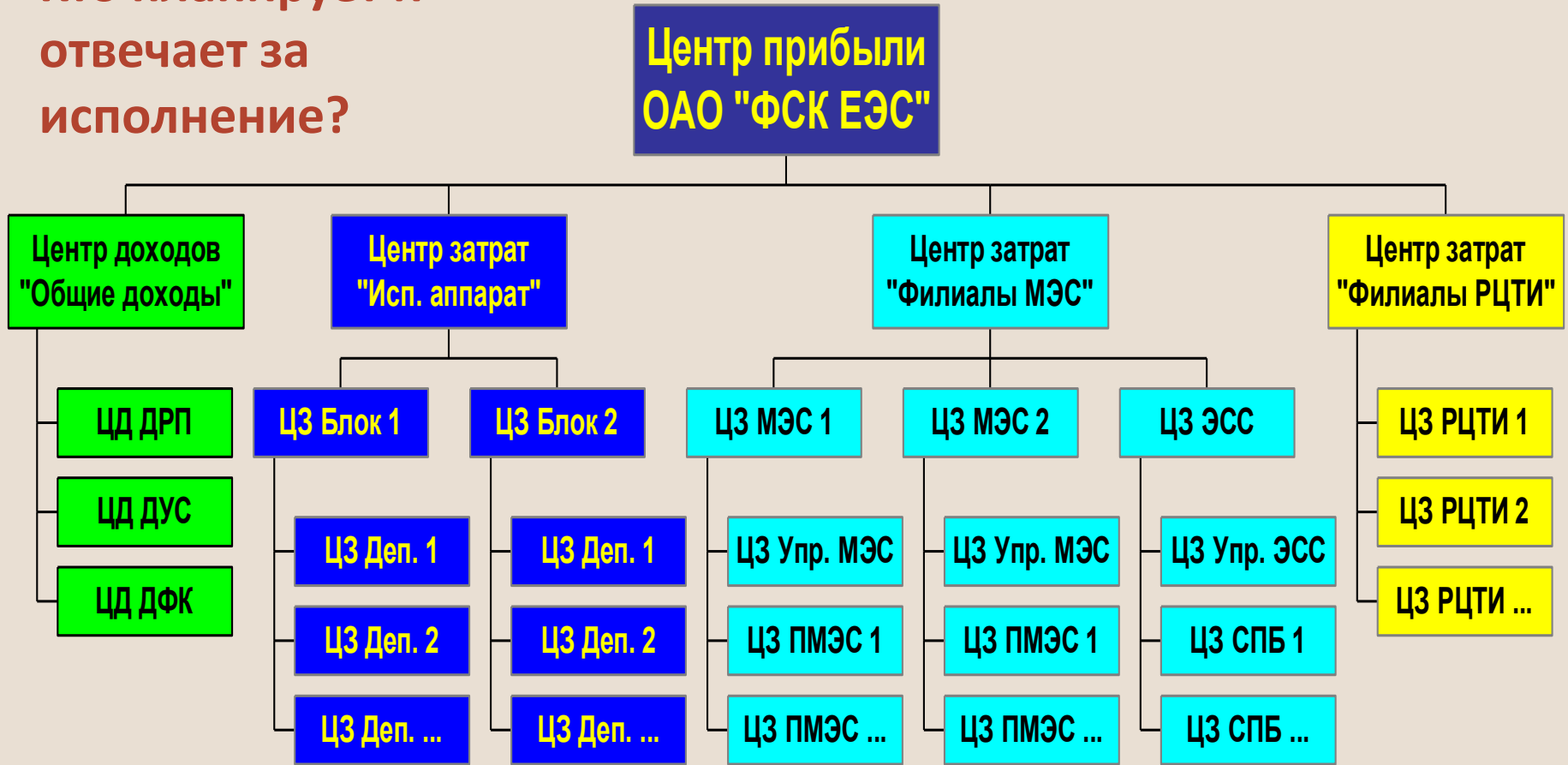


Схема БОР: 2. Планирование и учёт по Бизнес-проектам

С какой целью планируется потратить ресурсы?



Схема БОР: 3. Планирование и учёт по статьям

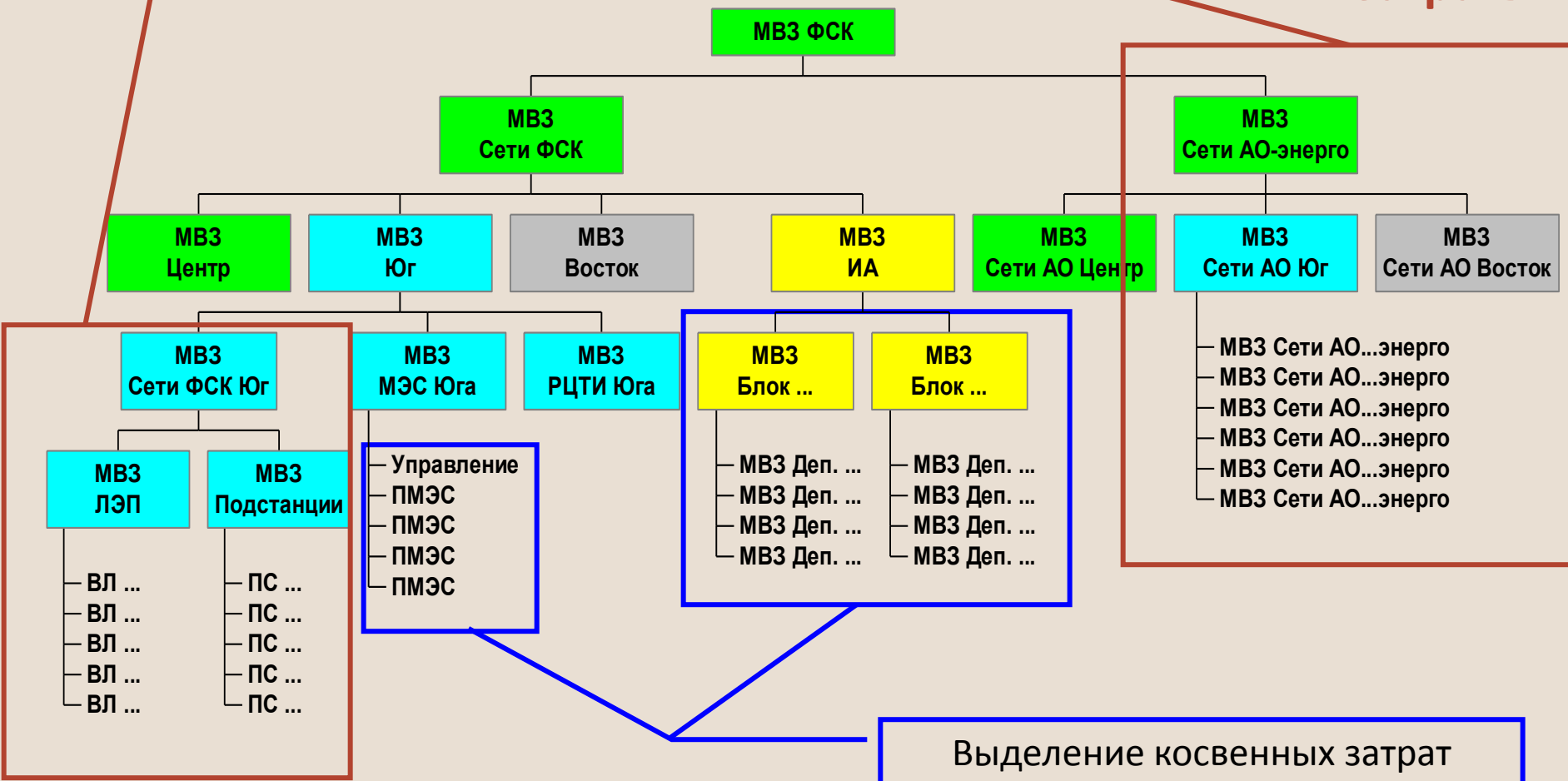
Что именно планируется потратить ?



Схема БОР: 4. Планирование и учёт по МВЗ

Кто или что порождает затраты?

Выделение прямых затрат



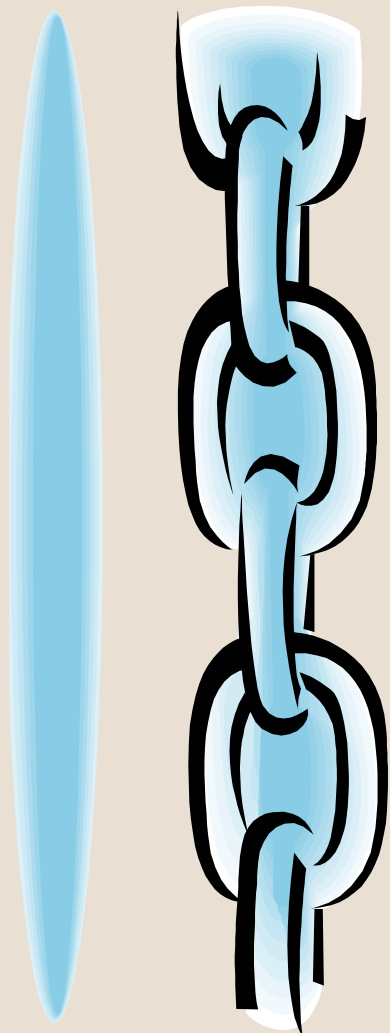
Выделение косвенных затрат

Бизнес-кейс:

БОР в работе Департамента маркетинга консалтинговой фирмы

Отрасль: Профессиональные услуги в сфере B2B

Общие целевые установки



Управление маркетингом:

Создание системы управления маркетингом

1 Рубль → больше обращений

Управление продажами:

Создание системы управления продажами

1 Обращение → больше продаж

Управление обслуживанием:

Создание системы управления обслуживанием

1 покупатель → больше повторных продаж

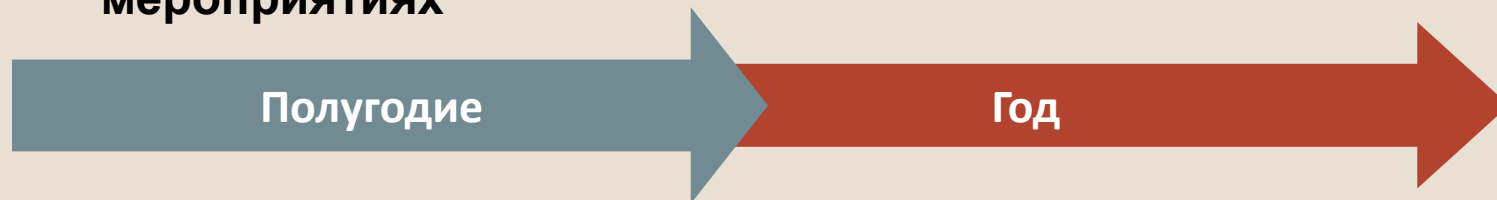
Цели: Постоянные

Руководство ставит перед Департаментом маркетинга 2 группы целей:

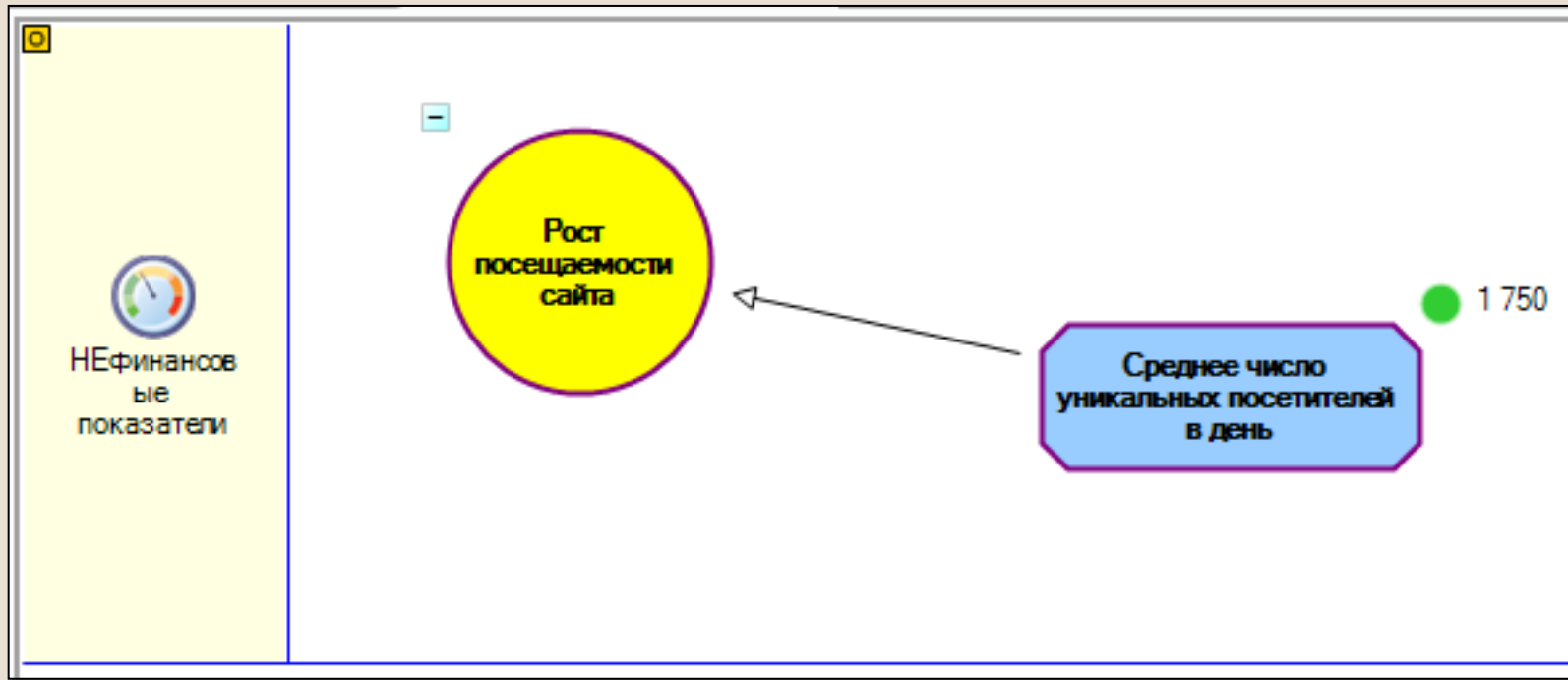
- Постоянные, повторяющиеся из периода в период
- Периодические (событийные), связанные с контекстом конкретного момента

- Рост упоминаний в СМИ
- Рост посещаемости сайта
- Рост числа успешных мероприятий самой Фирмы
- Рост числа участий во внешних мероприятиях

- Рост числа входящих обращений

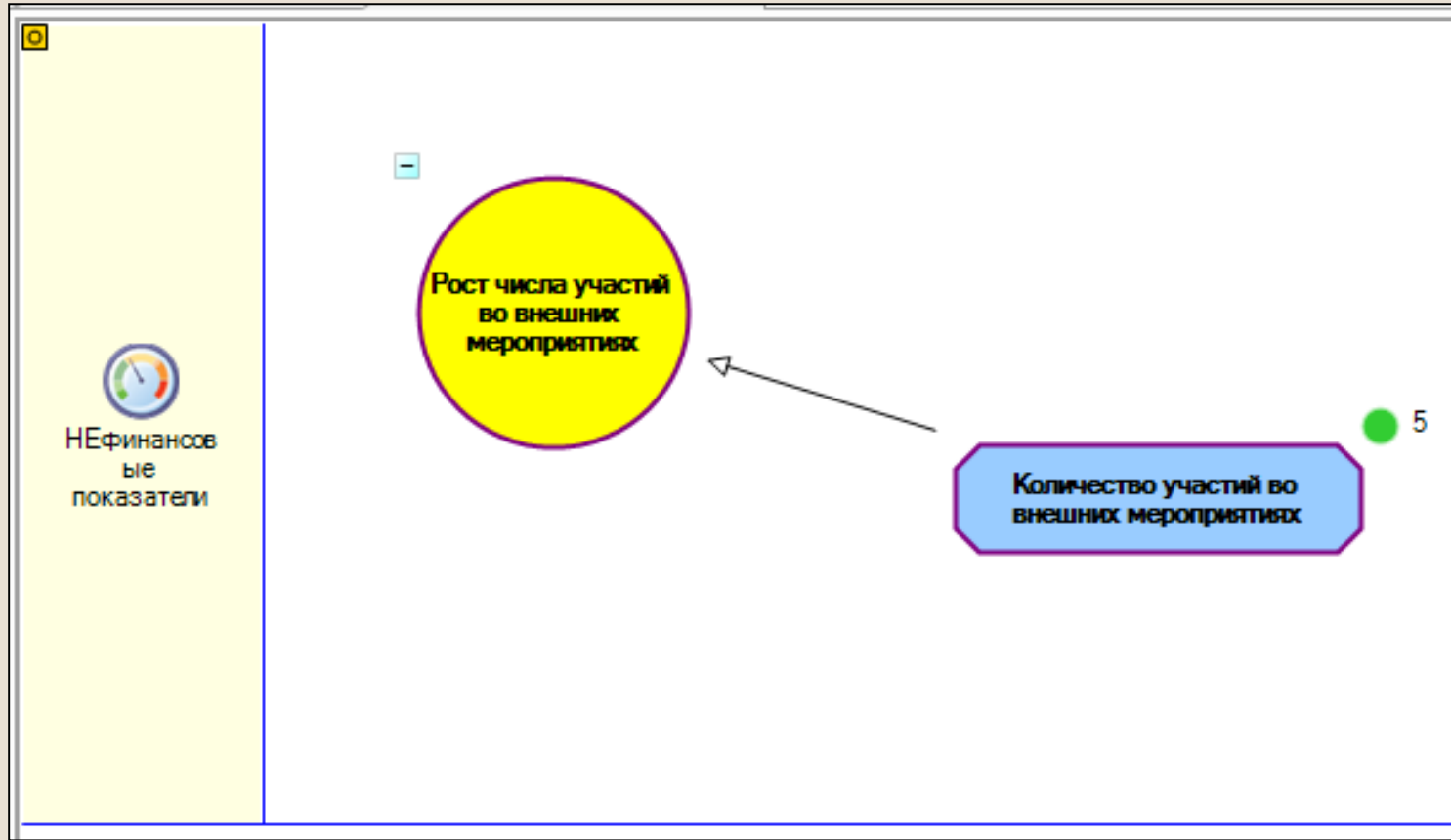


ЦЕЛЬ: Рост посещаемости сайта



- Периодичность: полгода
- Фактор: цикл работы с поисковыми системами, возможность оценить эффект от работы с ними

ЦЕЛЬ: Рост числа участия во внешних мероприятиях





Войти в тройку лидеров в признанном рейтинге



Провести редизайн сайта



**Вступить в международную ассоциацию
консультантов**

Показатель = «Сделали / Не сделали»

Мероприятия, ориентированные на Цели

СИНЕРГИЯ:

- Формально многие мероприятия не связаны с какой-то лишь отдельной целью, а связаны с их совокупностью
- Но, важно! Мероприятий, не ведущих к достижению какой-либо из Целей ДМ на данный период быть НЕ должно.

- Входящие обращения => Проведение форумов и различных акций
- Посещаемость сайта => Рассылки, анонсы, работа с поисковыми системами
- СМИ => Планирование не мероприятий, а контактов

The screenshot shows a software window titled "1С:Предприятие - КИС КМ". The main window displays a table with columns for "№", "Задача и наименование закупаемого ресурса", "Исполн...", and "Час ра...". The table contains several rows of data, including tasks like "Книга. Составление базы данных контактов для рассылки" and "Формирование подарков для клиентов к Новому году".

№	Задача и наименование закупаемого ресурса	Исполн...	Час ра...
1	Книга. Составление базы данных контактов для рассылки	НБравая	
2	Формирование подарков для клиентов к Новому году	НБравая	
3	Книга. Работа с дизайнером по изготовлению баннеров книги для сайтов информационных партнеров	НБравая	
4	Книга. Работа с дизайнером по изготовлению всплывающего баннер с анонсом книги	НБравая	

Below the main table, there is a detailed table with columns for "ЦЗ_Департа...", "Выбери статью", "Нет", and "09.11.2009 10:58:33". This table contains multiple rows of data, including "4 ЦЗ_Департа... Выбери статью", "2 ЦЗ_Департа... Выбери статью", "3 ЦЗ_Департа... Выбери статью", "3 ЦЗ_Департа... Выбери статью", "4 ЦЗ_Департа... Выбери статью", "2 ЦЗ_Департа... Выбери статью", "2 ЦЗ_Департа... Выбери статью", and "6 ЦЗ_Департа... Выбери статью".

Бюджеты, ориентированные на Цели

1С:Предприятие - КИС КМ

Проформа "План мероприятий (Бюджет выплат и расходов)" № МСК00005916 от 30.10.2009 10:58:00

План мероприятий (Бюджет выплат и расходов) (Основной (План мероприятий)) № МСК00005916 от 30.10.2009

Сценарий: 1-План на месяц На период: 11.2009
 Валюта: руб. Подразделение: Департамент маркетинга

Общие задачи маркетинга:
 Заказчик и плательщик (ЦФО) = Департамент маркетинга

№	Задача и наименование закупаемого ресурса	Исполн...	ЦФО плательщик*	Статья Б.Д.П.	Статья Б.Д.Р.	Стоимость заказа	Примен	Расход	Дата начисления расхода	Возмо...	Превы...
11	Плата работы аутсера по поисковому продвижению	НБравая	1 Ц_3_Департамент маркетинга	Создание и изготовление	Создание и изготовление	7 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
12	Разработка баннеров	НБравая	1 Ц_3_Департамент маркетинга	Создание и изготовление	Создание и изготовление	3 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
13	Контекстная реклама Яндекс и Google	НБравая	1 Ц_3_Департамент маркетинга	Создание и изготовление	Создание и изготовление	150 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
14	Резерв на работы по серверу	НБравая	1 Ц_3_Департамент маркетинга	Создание и изготовление	Создание и изготовление	5 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
15	оплата домена www.intalev.net	НБравая	1 Ц_3_Департамент маркетинга	Создание и изготовление	Создание и изготовление	1 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
16	Стенд для Позитива. Дизайн	НБравая	1 Ц_3_Департамент маркетинга	Создание и изготовление	Создание и изготовление	1 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
17	Форум Москва 12.11. Организация (аренда зала, оборудования, кофе-брейк, вода)	НБравая	1 Ц_3_Департамент работы с клиентами_ОБЩИЙ	Мероприятия продвижения	Мероприятия продвижения	80 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
18	Семинар по бюджетированию. Волгоград 17-19.11. Организация (аренда зала, оборудования)	НБравая	1 Ц_3_Департамент работы с клиентами_ОБЩИЙ	Мероприятия продвижения	Мероприятия продвижения	60 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
19	Семинар по бюджетированию. Волгоград 17-19.11. Транспортные расходы	НБравая	1 Ц_3_Департамент работы с клиентами_ОБЩИЙ	Мероприятия продвижения	Мероприятия продвижения	60 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет
20	МК по финансам. Москва. 24.11. Организация (аренда зала, оборудования, кофе-брейк)	НБравая	1 Ц_3_Департамент работы с клиентами_ОБЩИЙ	Мероприятия продвижения	Мероприятия продвижения	65 000		Нет	09.11.2009 10:35:34		Нет

Конкретные мероприятия продвижения:
 Заказчик и плательщик (ЦФО) = Департамент работы с Клиентами

Финансами регулируется «мощность» ДМ:
 Через бюджет Департамент работы с Клиентами дозирует поступление себе входящих обращений в единицу времени от Департамента маркетинга, которые сможет «переварить»



- 1** **Цель на 2012 год:** прирост продаж на 50% при сохранении рентабельности.
Выполнено
- 2** **Цель на 2012 год:** повысить в 2 раза количество контактов с Клиентами.
Увеличено в 1,5 раза
- 3** **Цель на 2012 год:** сократить расходы на маркетинг в %% к продажам на 20%.
Перевыполнено

*Вы ведёте Дело.
Мы помогаем быть ему Бизнесом.*



Павел Боровков
генеральный

моб. +7 (921) 951 03 40
pavel.borovkov@pbltd.ru