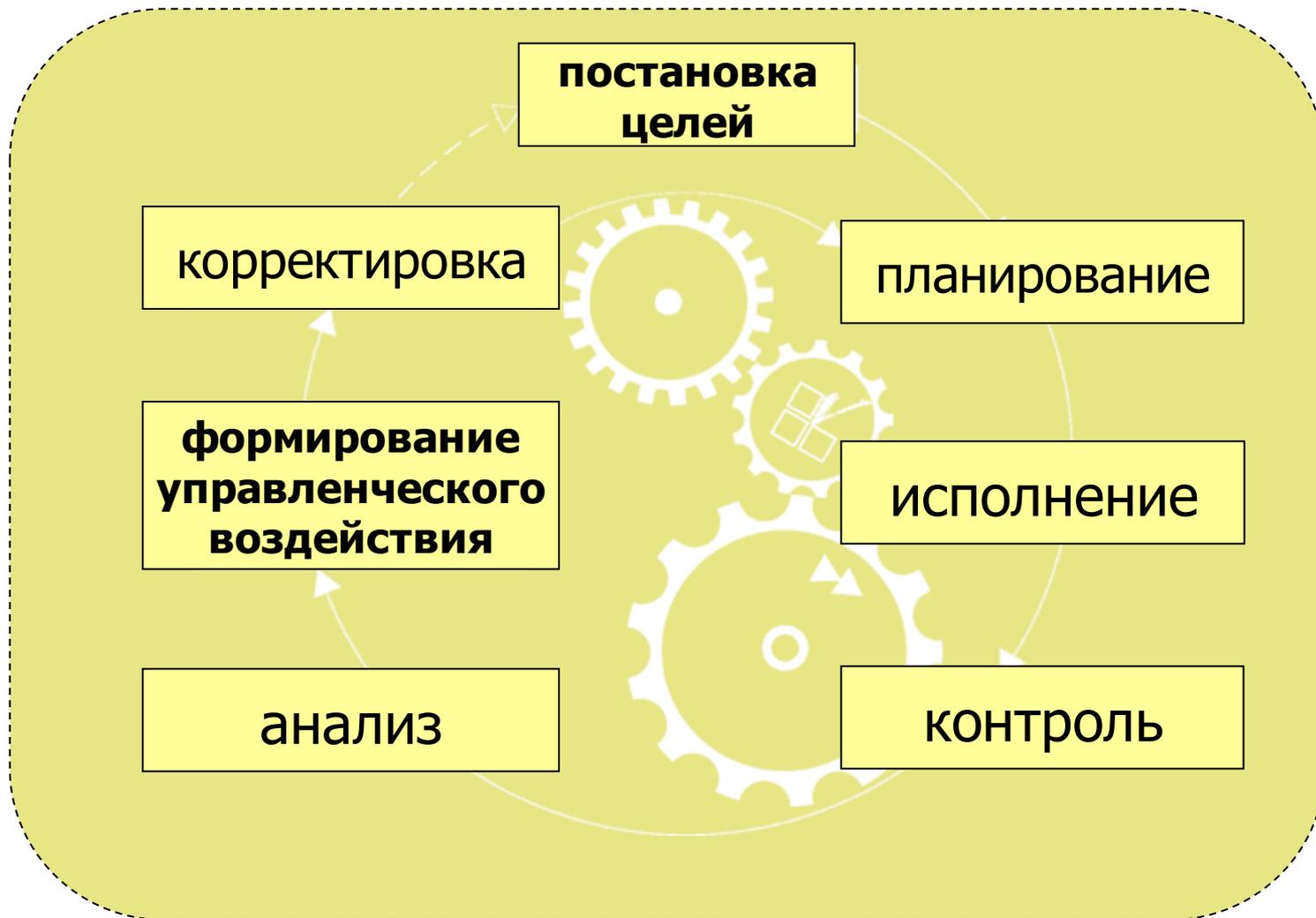
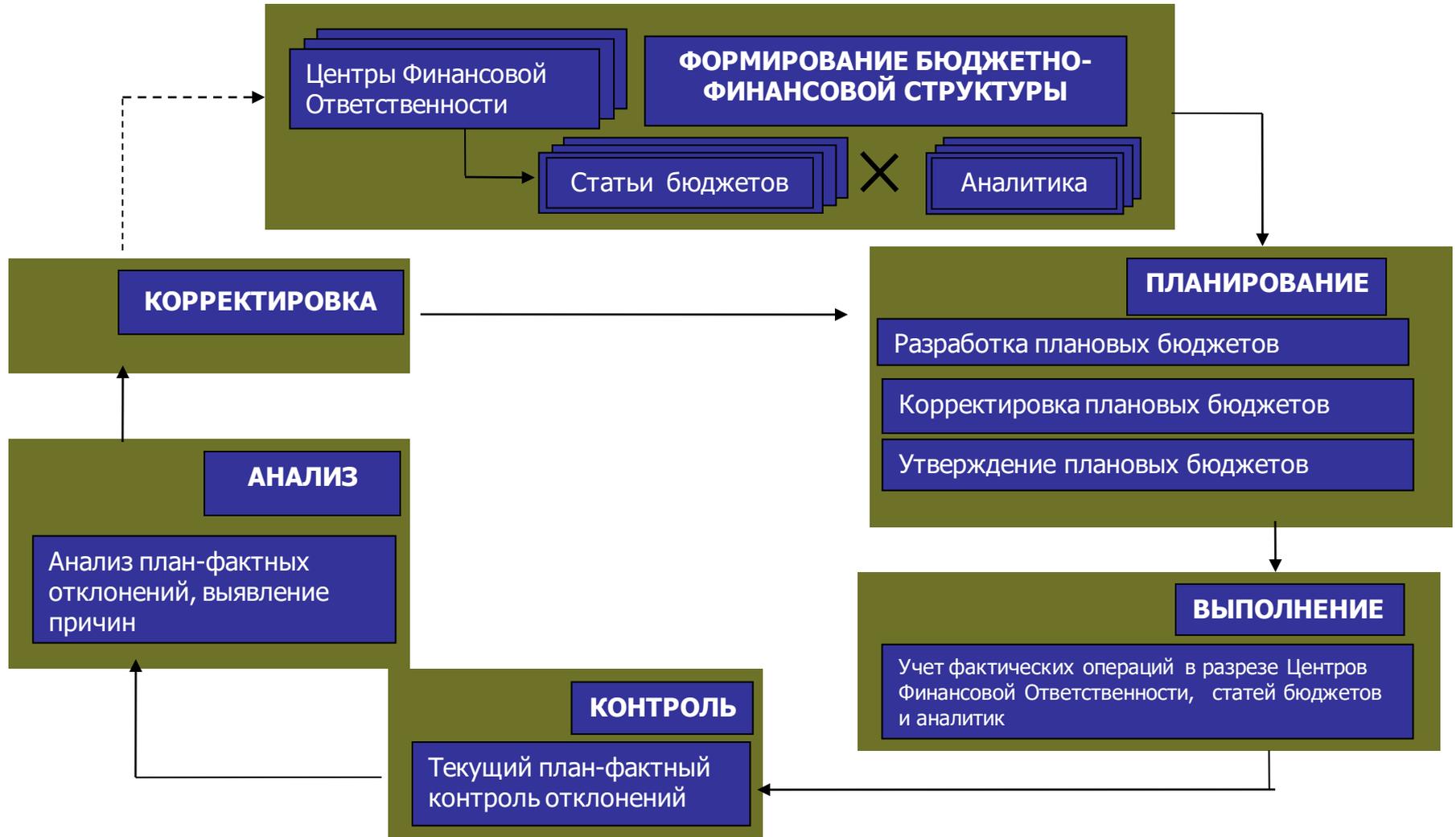


2. Бюджетирование как форма оперативного планирования в организации

Что такое управление предприятием?



Что такое бюджетное управление?



Бюджетное управление

- оперативная система управления компанией по центрам ответственности (ЦФО) через иерархию бюджетов, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.



Бюджет – количественное выражение предложенного менеджерами плана действий на будущий период времени.

Для «правильного» цикла бюджетирования характерно следующее:

- **Планирование проводится как в целом по организации, так и по отдельным подразделениям;**
- **Очерчен круг вопросов, по которым прогнозные значения будут сравниваться с фактическими результатами;**
- **Производится изучение причин отклонений от бюджетов. Если необходимо, проводятся корректировки;**
- **Новый процесс планирования начинается с учетом обратной связи и изменившихся условий.**

Бюджетирование

- — это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства предприятий и, в первую очередь, производственные, маркетинговые и финансовые планы.

Бюджетирование (budgeting)

Процесс

Составление
бюджета

Принятие бюджета

Последующий
контроль за
исполнением

Бюджет

- — это план, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени.

Функции бюджета:

- **Планирование операций;**
- **Коммуникация и координация различных подразделений предприятия;**
- **Ориентация руководителей всех рангов на достижение задач, поставленных перед их центрами ответственности;**
- **Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;**
- **Повышение профессионализма менеджеров.**

Ключевая цель бюджетирования

- — обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми как по объему, так и по структуре денежными ресурсами.

Цели бюджетирования

ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ.

Практически всегда какой-нибудь аспект деятельности компании не позволяет ей достичь всех целей (это может быть ограниченный спрос на продукцию, нехватка средств производства и т.д.). Бюджет заставляет менеджеров заглядывать вперед, пытаться предусмотреть возможные проблемы.

КРИТЕРИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И МЕХАНИЗМ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ И КООРДИНАЦИИ.

Система бюджетирования соотносит ответственность каждого менеджера с определенными элементами бюджета, т.е. это механизм учета ответственности и механизм координации различных подразделений компании, чтобы работа одного подразделения дополняла работу другого. Финансовый контроль и оценка результативности часто основываются на сравнении бюджетных и фактически достигнутых показателей.

СРЕДСТВО МОТИВАЦИИ.

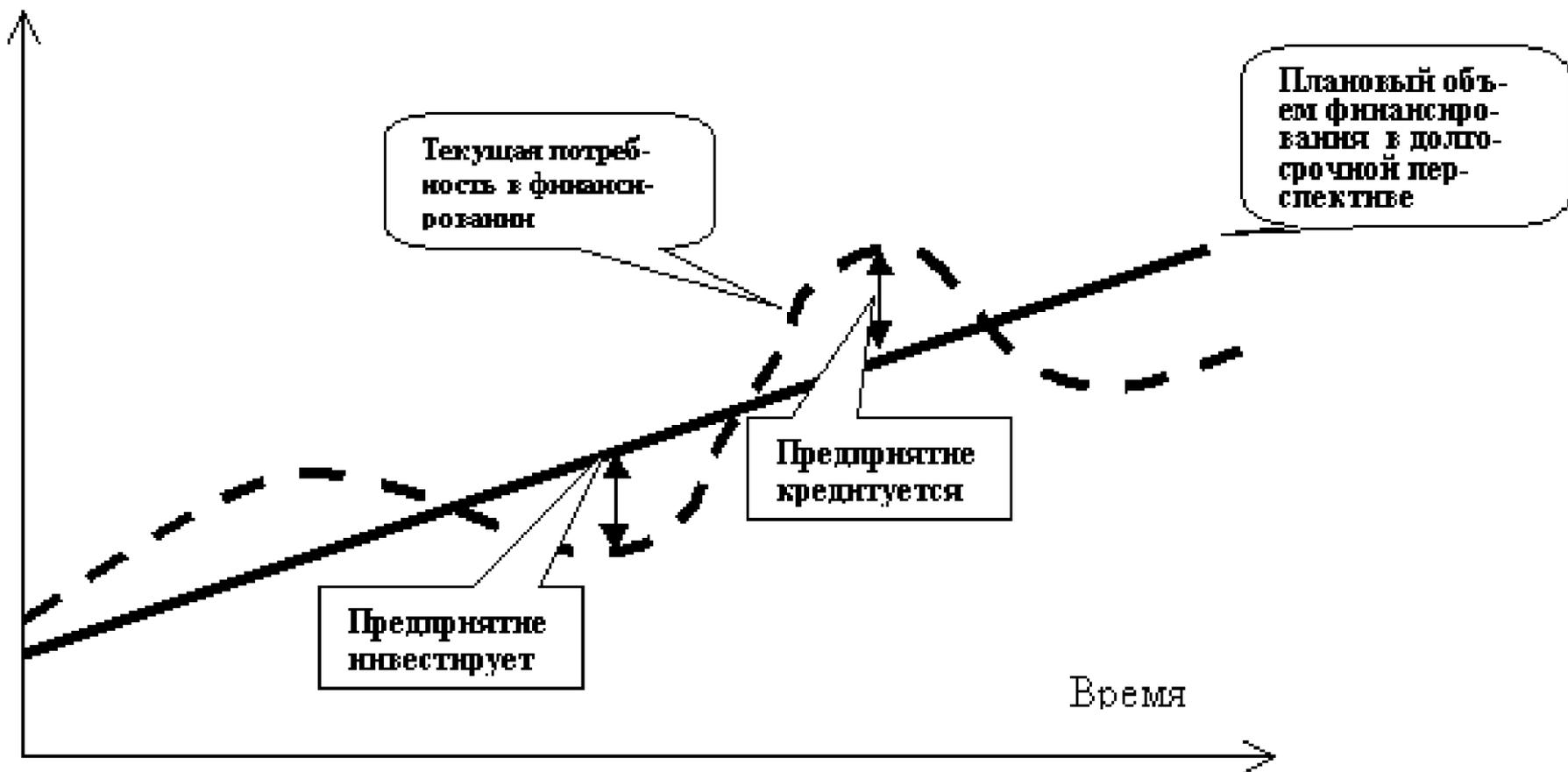
Если цель деятельности точно установлена и задана количественно, то для ее достижения прилагается больше усилий, нежели для выполнения работы, не имеющей цели.

ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ.

Главное в управлении, чтобы все происходило по плану. Люди должны знать, что от них хотят. Информационная система предполагает, что бюджеты формируются, с одной стороны, в результате участия высшего звена управления организацией, а с другой – в ходе деятельности линейных руководителей.

ФИНАНСОВАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ.

Нередко в отсутствие системы бюджетов менеджеры не имеют четкого представления о финансовых последствиях своих действий и не задумываются о том, что какие-то другие, альтернативные решения могли бы быть более эффективны с финансовой точки зрения.



Основная задача текущего бюджетирования – заранее спланировать поведение функции потребности в финансировании и правильно отреагировать (вовремя получить недостающие финансовые ресурсы и эффективно использовать временно свободные денежные средства)

Задачи бюджетирования:

- **установление объектов бюджетирования;**
- **разработка системы бюджетов — операционных и финансовых;**
- **расчет соответствующих показателей бюджетов;**
- **вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия;**
- **расчет величины внутреннего и внешнего финансирования, выявление резервов их дополнительного привлечения;**
- **прогноз доходов, расходов и капитала предприятия.**

Связь объектов бюджетирования с бюджетами



Система бюджетирования — совокупность следующих элементов:

- структуры бюджетов;**
- формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроля за их фактическим исполнением;**
- нормативной базы (норм, нормативов, лимитов);**
- типовых процедур и механизмов принятия управленческих решений.**

Этапы постановки системы бюджетирования

- **1) формирование финансовой структуры** (разрабатывается модель структуры, позволяющая установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов);
- **2) создание структуры бюджетов** (определяют общую схему формирования сводного бюджета предприятия);
- **3) разработка методик и процедур управленческого учета** (формируют учетно-финансовую политику предприятия, т.е. правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учетов в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов);
- **4) разработка регламента планирования** (определяются процедуры планирования, мониторинга и провести анализ причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов);
- **5) внедрение системы бюджетирования** (составляют операционный и финансовый бюджеты на планируемый период, проводят сценарный анализ, корректируют систему бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям предприятия).

Управление бюджетированием

ДИАГНОСТИКА

Анализ информационных потоков

Ассортиментный анализ

Анализ планирования и учета затрат

Анализ управления дебет. и кредит. задолженностями

Анализ финансового положения

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Оптимизация документооборота, кадровая политика, маркетинговый план, система контроля за качеством продукции, НИОКР, бухгалтерия, АСУ, снабжение, сбыт

Формирование БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Отчет о прибылях и убытках

Прогнозный баланс

Прогноз движения денежных средств

Разработка стратегических показателей развития

Рекомендации по учетной политике

Методы управления дебет. и кредит. задолженностью

ВНЕДРЕНИЕ

Внедрение документооборота между основными подразделениями предприятия

Обучение МЕТОДИКЕ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА и разработке СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обучение электронным таблицам Excel

Важные аспекты бюджетирования:

- Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.
- Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижения целей невыгодны для предприятия.
- Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.
- При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.
- Производить бюджетирование без специализированных компьютерных программ для средних и крупных предприятий невозможно в реальном масштабе времени и ценности.

Бюджетирование

составные
части

технология
бюджетирования

организация
бюджетирования

информационные
технологии
бюджетирования

Бюджетирование как управленческая технология включает три составные части:

- **технология бюджетирования** – виды и форму бюджетов; целевые показатели (систему финансово-экономических показателей, на основе которых строятся бюджеты); порядок консолидации бюджетов в сводный бюджет предприятия;
- **организацию процесса бюджетирования**, предусматривающую формирование финансовой структуры организации (определяются центры финансовой ответственности – объекты бюджетирования); бюджетного регламента; этапов бюджетного процесса; графика документооборота; системы внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и пр.);
- **использование информационных технологий**, позволяющих не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния организации (или отдельного бизнеса), но и осуществлять оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля. Применение информационных технологий в области бюджетирования возможно лишь при наличии сплошного управленческого учета.

Принципы бюджетирования

Целевая направленность бюджетирования

Формирование сводного бюджета исходя из управленческих целей

Учет отраслевых особенностей деятельности

Состав и структура сводного бюджета, технология бюджетного процесса определяется отраслевыми особенностями деятельности компании

Соответствие принципам учетной политики

Увязка бюджетных показателей и методологии их расчета с методологией бухгалтерского учета

Учет направлений распределения и использования прибыли

Формирование бюджетов осуществляется с учетом целевых установок распределения и использования финансовых результатов деятельности

Соответствие принципам и методам калькулирования себестоимости продукции

Видовой состав, структура бюджетов, характер взаимосвязей бюджетных показателей определяется номенклатурой экономических элементов затрат и калькуляционных статей расходов

Обеспечение возможности формирования прогнозного баланса

Ориентация бюджетного процесса на формирование прогнозного баланса; состав и структура бюджетных показателей, необходимых для формирования прогнозного баланса

Бюджет

- **Бюджет** - финансовый документ установленного формата, по которому происходят планирование и учет результатов хозяйственной деятельности.
 - **Функциональный бюджет** - бюджет, описывающий определенную сторону деятельности предприятия (функциональную область).
 - **Операционный бюджет** - бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения предприятия (ЦФО). Каждый ЦФО ведет свой операционный бюджет.
-

Цели бюджетов

№	Бюджеты	Объекты бюджетирования	Цели
1	Операционные бюджеты		
1.1	Функциональные бюджеты	Бизнес-процессы компании	<ul style="list-style-type: none"> • консолидация финансовых бюджетов (в части текущей деятельности); • повышение эффективности бизнес-процессов;
1.2	Бюджеты текущих проектов	Текущие проекты	<ul style="list-style-type: none"> • консолидация финансовых бюджетов (в части текущей деятельности); • повышение эффективности текущих проектов
1.3	Инвестиционные бюджеты	Проекты развития компании	<ul style="list-style-type: none"> • консолидация финансовых бюджетов (в части развития – инвестиционной деятельности); • управление инвестициями и развитием компании;
1.4	Бюджеты ЦФО	Центры финансовой ответственности	<ul style="list-style-type: none"> • повышение эффективности работы подразделений; • мотивация подразделений.
2	Финансовые бюджеты		
2.1	БДР	Компания, группа компаний	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение положительного финансового результата (прибыли) компании; • повышение эффективности работы компании; • контроль динамики эффективности работы компании.
2.2	БДДС		<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение бездефицитности БДДС (обеспечение реализуемости БДР); • эффективное использование свободных денежных средств • определение связи между финансовыми потоками, финансовым результатом и изменением финансового положения компании;
2.3	ББЛ		<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение сбалансированности активов и источников финансирования (оценка реализуемости БДР и БДДС); • повышение эффективности использования активов компании и их финансирования • контроль целостности (замкнутости) построенной финансовой модели компании; • комплексный финансовый анализ компании

Мировая практика бюджетирования в компаниях

	США	Япония	Австралия	Великобритания	Голландия
Разработка генерального бюджета в компаниях	91%	93%	100%	100%	100%

Ранжирование целей

	США	Япония
Ранжирование важнейших целей бюджетирования (1 - самая главная)		
<i>ROI</i>	<i>1</i>	<i>4</i>
<i>операционная прибыль</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>доходы от продаж</i>	<i>3</i>	<i>1</i>
<i>производственные затраты</i>	<i>4</i>	<i>3</i>

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Планирование

Учет

Контроль

Доходов

Текущих
расходов

Реальных
инвестиций

Финансовых
инвестиций

Движения
денежных
средств

Система стратегических целей предприятия

Максимизация
рыночной
стоимости
предприятия

Максимизация
прибыли
предприятия

Минимизация
издержек
предприятия

Максимизация
финансовой
устойчивости
предприятия

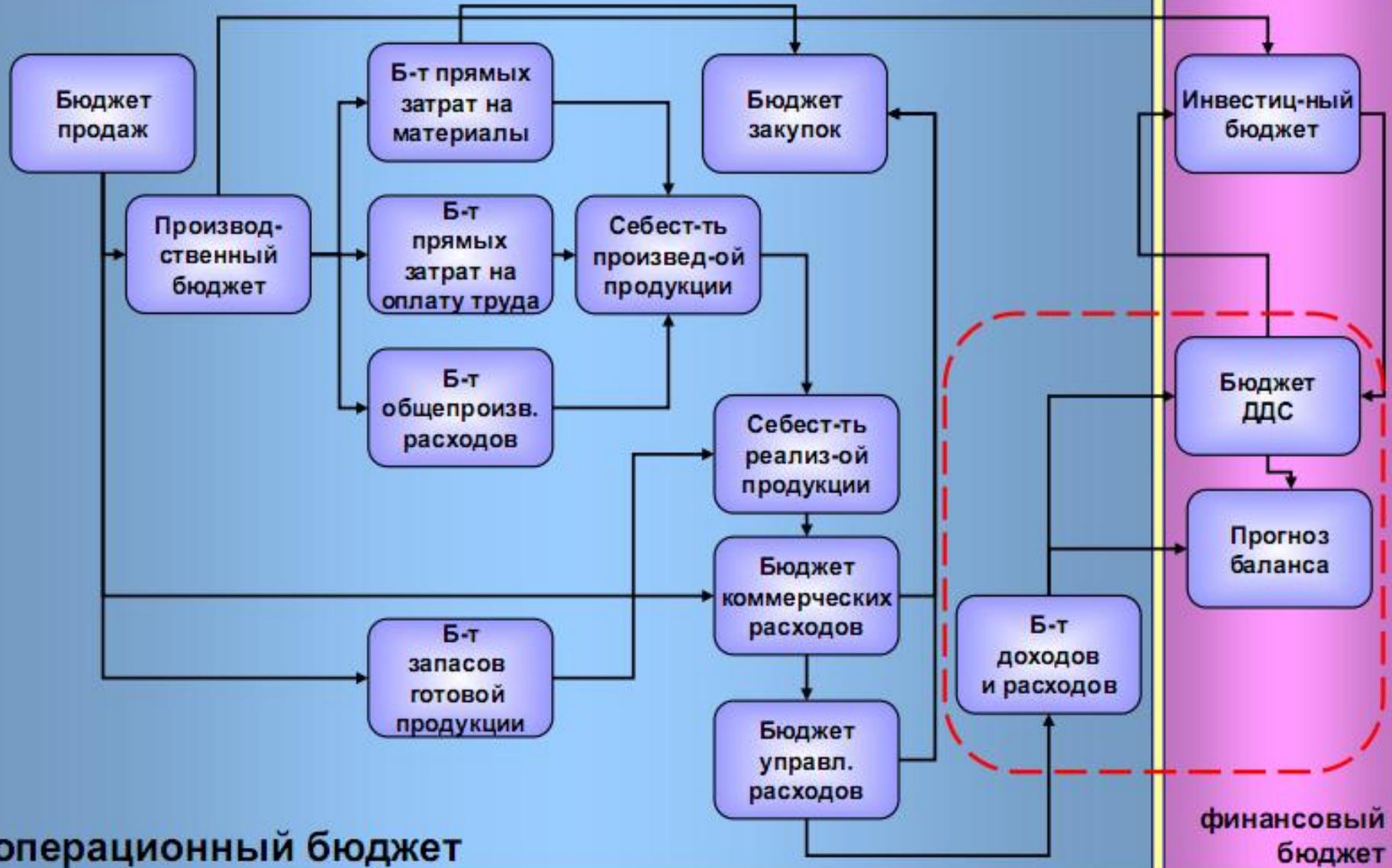
Наиболее значимые управленческие задачи, решаемые с помощью бюджетирования:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей предприятий;**
- координирование различных бизнесов (как видов хозяйственной деятельности) и структурных подразделений;**
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности предприятия и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;**
- эффективный контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;**
- оценку выполнения плана центрами финансовой ответственности и их руководителей;**
- стимулирование менеджеров центров финансовой ответственности к достижению целей своих подразделений;**
- согласование интересов отдельных работников и групп в целом по предприятию.**

Общий бюджет

– это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для предприятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

Схема формирования сводного бюджета



Операционный бюджет содержит:

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет производственных запасов (готовой продукции, не-завершенного производства, материалов);
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов.

Финансовый бюджет:

- **Бюджет доходов и расходов**
- **Инвестиционный бюджет**
- **Бюджет движения денежных средств**
- **Бюджетный баланс**

**основные
бюджеты**

**Составляются
обязательно**



**Бюджет движения
денежных средств**

**Бюджет
финансовых
результатов**

Прогноз баланса

Доходы	1 000
Расходы	850
Производственные	500
Коммерческие	200
Административные	150
Прибыль	150
Налог на прибыль	36
Чистая прибыль	114
Рентабельность продаж	11%



Денежные средства на начало	30
Поступления денежных средств	1 040
от основной деятельности	950
от инвестиционной деятельности	
от финансовой деятельности	90
Выплаты денежных средств	1 060
по основной деятельности	890
по инвестиционной деятельности	150
по финансовой деятельности	20
Финансовый поток	-20
Излишек/дефицит денежных средств	10



Бюджетирование доходов и расходов (БДР)

Бюджетирование движения денежных средства (БДДС)

Бюджетирование по балансовому листу (ББЛ)

Управление финансовыми потоками

Управление финансовым положением

Управление финансовым результатом

Активы	5 260	5 795
Текущие активы	1 030	1 425
денежные средства	30	10
дебиторская задолженность	300	495
сырье и материалы	230	340
незавершенное производство	150	170
готовая продукция	220	310
прочие текущие активы	100	100
Постоянные активы	4 230	4 370
основные средства	4 000	4 150
нематериальные активы	130	120
прочие постоянные активы	100	100
Пассивы	5 260	5 795
Текущие обязательства	3 260	3 681
задолженность перед поставщиками	870	1 151
задолженность перед сотрудниками	340	370
задолженность перед бюджетом	480	520
займы и кредиты	1 470	1 540
прочие текущие обязательства	100	100
Долгосрочные обязательства	450	450
Капитал	1 550	1 664
уставный капитал	250	250
накопленная прибыль/убыток	1 300	1 414

рентабельность активов	2%
рентабельность собственного капитала	7%



Классификация бюджетов предприятия

Классификационный признак	Вид бюджета
В зависимости от единицы измерения	Натурально-стоимостные Стоимостные Денежные
В зависимости от объекта бюджетирования	Итоговый бюджет предприятия (финансовый бюджет), бюджеты ЦФО (операционные бюджеты), бюджеты по областям деятельности (функциональные бюджеты)
По степени гибкости	Жесткий бюджет
	Гибкий бюджет
По степени непрерывности	Скользящий бюджет
	Нескользящий бюджет (дискретный)
По длительности планируемого периода или целевой ориентации	Долгосрочный (на три года и больше) - стратегический, среднесрочный - тактический, краткосрочный – операционный (суточный, недельный, месячный, квартальный, годовой)
По степени значимости	Основные бюджеты (предоставляемые руководству предприятия)
	Вспомогательные (раскрывают отдельные статьи основного бюджета)

Два основных метода бюджетирования:

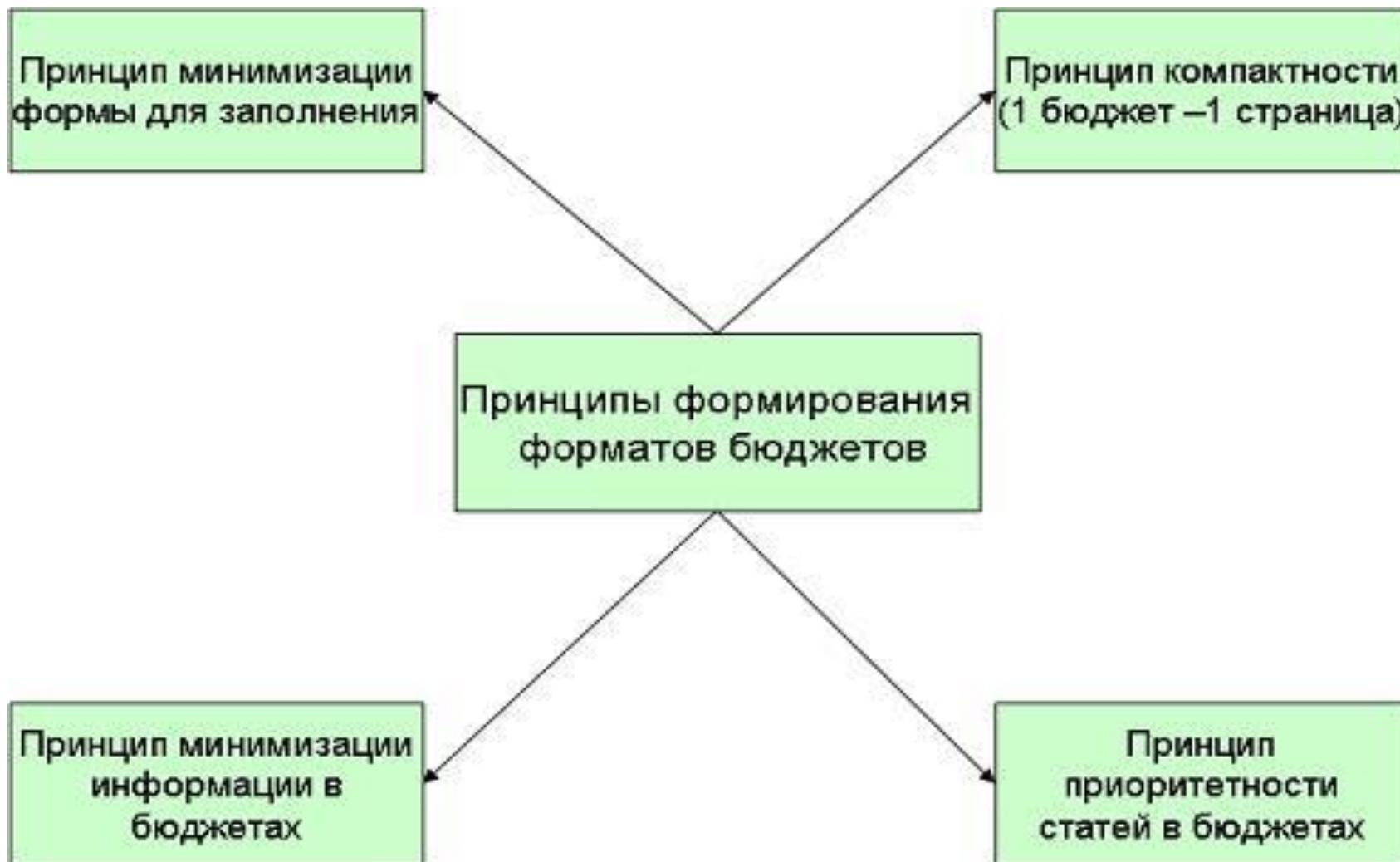
- **Нулевой метод.** Он применяется для нового предприятия или при реинжиниринге деятельности действующего предприятия. Такой метод требует значительных затрат времени, связанных с формированием новой структуры ЦФО, разработкой новых форм бюджетов и пр. Это позволяет заново изучить и критически переосмыслить деятельность предприятия.
- **Традиционный метод (приростный)** – планирование от достигнутого уровня, т.е. на базе предшествующих бюджетов. Он позволяет использовать алгоритм скользящего бюджетирования в течение года.

Рекомендации при составлении бюджетов

- ❖ при составлении бюджетов нужно применять документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности, что значительно облегчит составление бюджетов и упростит сравнение плановых и фактических данных,
- ❖ современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить бюджетирование и существенно упростить сценарный анализ ("что будет, если...")
- ❖ рекомендуется составлять бюджет на три года вперед с разбивкой в первый год по месяцам



Принципы, используемые при разработке форматов бюджетов

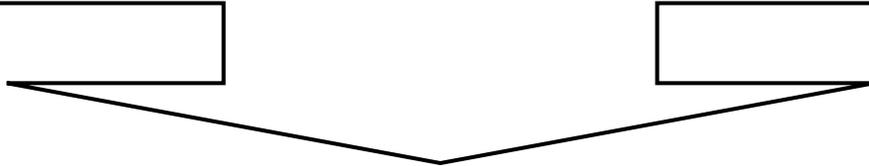


Разработка форматов бюджета

- Таблицы должны быть универсальными для всех подразделений компании;
- Необходимо разграничивать данные, заполняемые вручную, и значения, рассчитываемые автоматически на основании исходных данных (например, цветом)

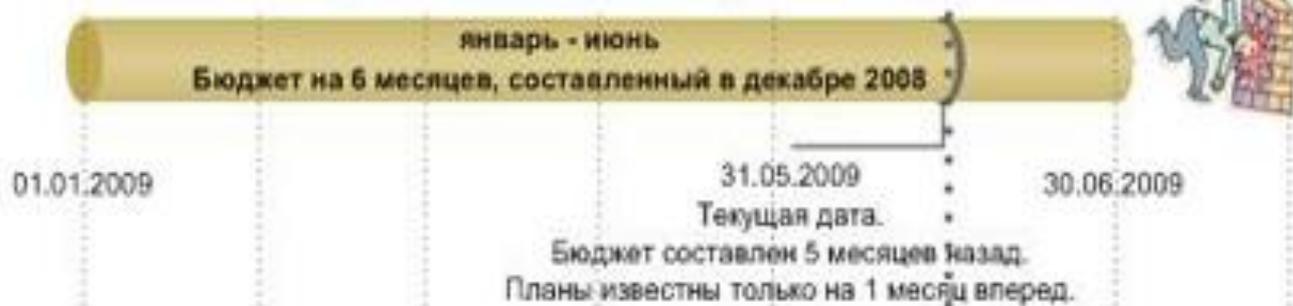
Получение ссуды	-	-	-
Погашение ссуды	-	-	-
Выплата процентов ссуды	-	-	-
Остаток ссуды к погашению	-	-	-
Выплата просроченного кредита	-	-	-
Выплата процентов по проср. кредиту	-	-	-
Остаток проср. кредита к погашению	-	-	-

Проведение корректировок в учетной системе



Необходимо откорректировать учетную систему и форматы отчетности таким образом, чтобы можно было бы легко сравнивать планируемые данные с фактическими. Формы планируемых и фактических результатов деятельности должны быть одинаковыми.

Традиционное бюджетирование



Скользящее планирование

