

Департамент корпоративных финансово и корпоративного управления

Финансовое планирование и бюджетирование

Лектор: к.э.н., доцент Платонова Н.А.

Тема 3. Бюджетирование как форма текущего финансового планирования

План лекции

1. Сущность и принципы бюджетирования
2. Цели бюджетирования
3. Бюджетирование как система управления
4. Преимущества и недостатки бюджетирования
5. Организация бюджетирования: сверху-вниз, снизу-вверх, смешанная форма
6. Классическое и скользящее бюджетирование

1. Сущность и принципы бюджетирования (1)

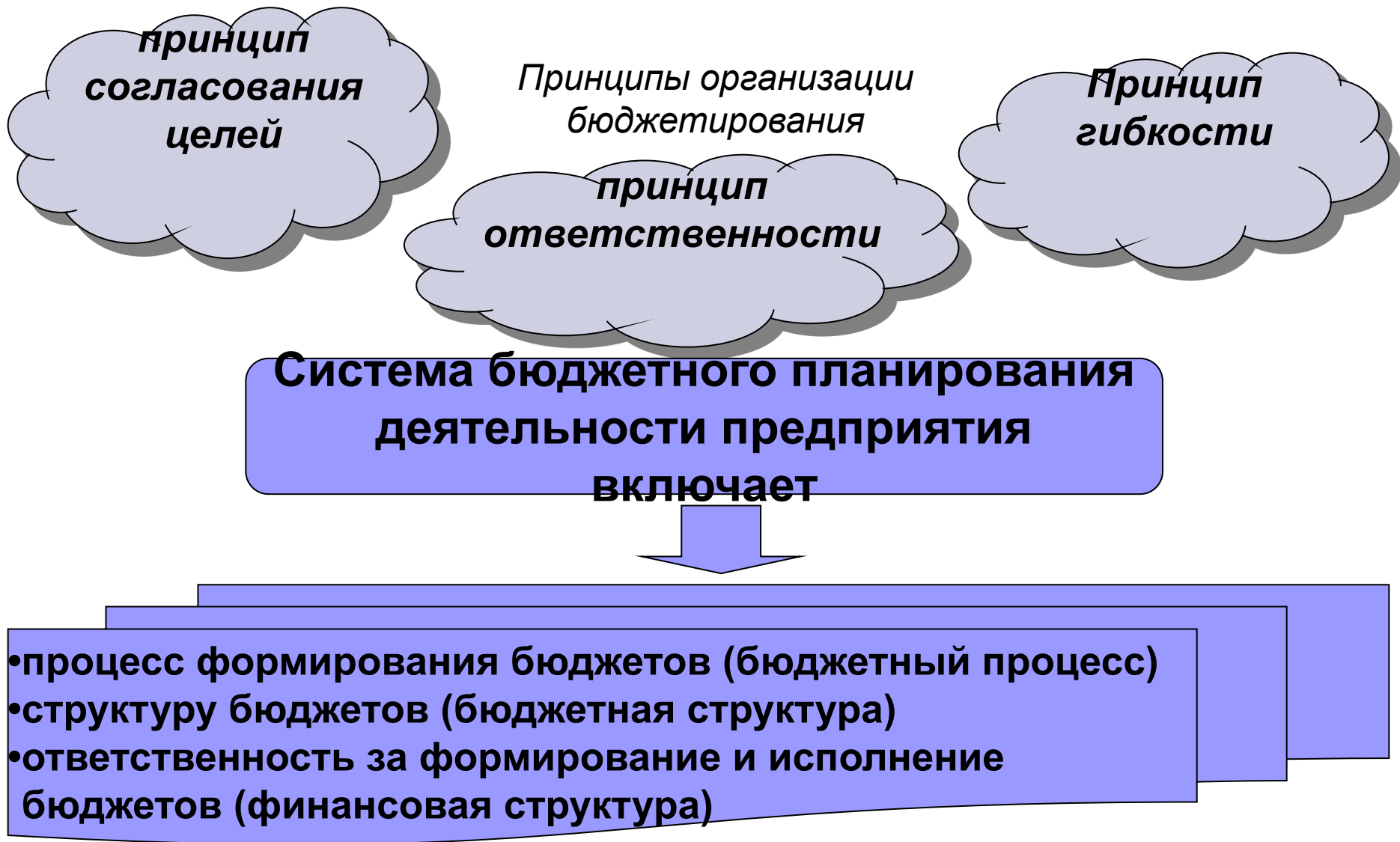
- Бюджет указывает пути использования ресурсов с учетом имеющихся в данный момент и ожидаемых в ближайшем будущем рыночных возможностей и оптимальной эффективности.
- В процессе разработки бюджетов **руководители**, ответственные за этот процесс, должны предусмотреть **возможные проблемы и пути их разрешения**

Бюджеты зачастую играют роль самосбывающегося прогноза - прогноза, который сбывается только потому, что организация поставила своей целью его выполнение.

- Планирование, осуществляемое экспертами, носит во многом субъективный характер. Бюджет, в жестких рамках которого опыт и знания менеджеров превращаются в прогноз, сводит подобного рода субъективизм к минимуму.

НО: *обязанность неукоснительно соблюдать бюджеты замедляет реакцию менеджеров на быстрые изменения бизнес-среды и заставляет их избегать непредусмотренного бюджетом риска, хотя, возможно, этот риск и оправдан с точки зрения финансовой результативности.*

1. Сущность и принципы бюджетирования (2)



1. Сущность и принципы бюджетирования (3)

Роль бюджетирования в стратегическом управлении предприятием

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ	KPI Ключевые показатели эффективности компании <i>(прибыль, рентабельность, продажи, ликвидность и т.д.)</i>				
		Бюджет доходов и расходов	KPI отдела	Операционный бюджет 1	Персональные планы работы сотрудников
			KPI отдела	Операционный бюджет 2	Персональные планы работы сотрудников
		Бюджет движения денежных средств	KPI отдела	Операционный бюджет 3	Персональные планы работы сотрудников
		Прогнозный баланс	KPI отдела	Операционный бюджет 4	Персональные планы работы сотрудников

1. Сущность и принципы бюджетирования (4)

Принципы организации бюджетного управления

Интегрированность с общей системой управления

Бюджетирование связано с планированием в производственном менеджменте, с планированием персонала, инновационным и инвестиционным планированием и др., поэтому оно должно быть интегрировано в общую систему планирования предприятия.

Комплексный характер решений

Все решения по финансовой деятельности взаимосвязаны и взаимозависимы, но иногда носят противоречивый характер, поэтому бюджетирование должно рассматриваться как комплексная управляющая система, обеспечивающая разработку взаимосвязанных решений, каждое из которых вносит свой вклад в эффективность финансовой деятельности.

Высокий динамизм решений

Бюджетирование должно учитывать изменение факторов внешней среды, изменение финансового состояния предприятия, изменение потребностей его развития, ресурсного потенциала и т.д.

Вариативность подходов к решениям

Бюджетирование должно учитывать различные варианты развития событий, существование альтернативных возможностей действий, все это предполагает разработку нескольких вариантов управленческих решений.

Ориентированность на стратегические задачи

Текущие управленческие решения, какими бы эффективными они оказались, не должны противоречить стратегическим задачам предприятия.

2. Цели бюджетирования

ПЛАНИРОВАНИЕ	Бюджетный процесс позволяет заглянуть в будущее
КОММУНИКАЦИИ и КООРДИНАЦИЯ	Бюджет – канал коммуникаций между менеджерами, позволяющий направить усилия всех на достижение общей цели
ОЦЕНКА	Бюджет позволяет оценить эффективность менеджеров с точки зрения доходов/расходов, которые они контролируют
КОНТРОЛЬ	Фактические результаты сравниваются с плановыми и принимаются меры.
АДМИНИСТРИРОВАНИЕ	Бюджет позволяет администрировать расходы
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ	Участие менеджеров в процессе бюджетирования делает бюджеты более реалистичными
МОТИВАЦИЯ	Достижение бюджетных целей увязывается с системой мотивации

3. Бюджетирование как система управления (1)

Субъект

Должностные лица финансовых служб предприятия или работники, в компетенцию которых входит бюджетное планирование, контроль и анализ исполнения бюджетов

Объект

Активы, капитал и обязательства
Финансовые риски
Денежные потоки
Инвестиции
Финансовое состояние

Бюджетный процесс

Совокупность основных элементов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности предприятия

Информационное обеспечение

Система информационного обеспечения финансового менеджмента представляет собой процесс сбора и обработки определенных показателей, необходимых для осуществления анализа и планирования финансовой деятельности, а также для разработки эффективных оперативных и стратегических управленческих решений по всем аспектам финансово-хозяйственной деятельности предприятия

3. Бюджетирование как система управления (2)

Предпосылки успешного бюджетирования:

- Наличие прогнозных индикаторов и основных параметров бюджета (**Целевые показатели**)
- Наличие долгосрочного плана (**Стратегия**)
- Наличие четкой структуры, которая позволяет разбить предприятие на бюджетные единицы и определить ответственных за результаты работы каждого подразделения (**Бюджетная структура**)
- Наличие бюджетного комитета, куда входит высшее руководство компании (**Коллегиальность**)
- Последовательность в о внедрении бюджетирования, поддержка и понимание цели и задач бюджетирования на всех уровнях компании (**Наличие политической воли у руководителей и обязательность на местах**)
- Наличие системы предоставления и обработки своевременной и достоверной информации о деятельности компании (**Автоматизация**)

4. Преимущества и недостатки бюджетирования (1)

- **более рациональное использование средств организации** *благодаря своевременному планированию совершаемых хозяйственных операций, финансовых и материальных потоков и систематический контроль над ними;*
- *годовое планирование бюджетов структурных подразделений даст* **более точные показатели размеров и структуры затрат, чем перспективное финансовое планирование, и соответственно более точное плановое значение размера прибыли;**
- *в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена* **большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;**
- **позволит осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов организации, выявить и минимизировать различные риски и др.**

4. Преимущества и недостатки бюджетирования (2)

Трудоемкость

Процесс бюджетирования является очень трудоемким и недостаточно предсказуемым, кроме того процесс планирования затянут по времени

Проблемы информационного обеспечения

Отсутствует или не совершенен источник фактических данных.
Отсутствует система норм и нормативов для обеспечения планирования и контроля

Нерыночные подходы к планированию

Процесс планирования по традиции начинается от производства, а не от сбыта продукции. При планировании объема продаж преобладает затратный механизм ценообразования

Организационные проблемы

Финансовые, бухгалтерские и плановые службы действуют отдельно, что не позволяет создать единый механизм управления финансовыми ресурсами и денежными потоками предприятия

Низкая оперативность и негибкость бюджетирования

Длительность бюджетного планирования и трудоемкость расчетов приводят к длительным срокам формирования результата деятельности и возможности оценки эффективности, что делает бюджеты не оперативными

3. Недостатки современной системы бюджетирования (2)

Поведенческие аспекты бюджетирования

СТИЛЬ	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ
Жесткий бюджетный стиль	<p>Менеджеры ориентированы на исполнение бюджета в краткосрочном периоде</p> <p>Менеджеры наказываются за плохие результаты</p>	<p>Давление на менеджеров</p> <p>Краткосрочные цели превалируют над долгосрочными</p> <p>Манипулирование</p>
Ориентированный на прибыль стиль	<p>Менеджеры оцениваются по способности снизить расходы и увеличить прибыль в долгосрочном периоде</p>	<p>Меньше давления на менеджеров</p> <p>Лучше отношения с коллегами</p> <p>Меньше манипулирования</p>
Нефинансовый стиль	<p>Менеджеры оцениваются на основе нефинансовых показателей (качество, удовлетворенность клиентов)</p>	<p>Требует существенных усилий по мониторингу</p> <p>Аналогичные проблемы как в п.2</p>

5. Организация бюджетирования: «сверху-вниз», «снизу-вверх», смешанная форма (1)



5. Организация бюджетирования: «сверху-вниз», «снизу-вверх», смешанная форма (2)

Бюджетирование «сверху-вниз»

Преимущества	Недостатки
Руководители верхнего звена не теряют контроль	Снижается мотивация
Цели компании доводятся до нижестоящих руководителей	Бюджеты не учитывают потребностей нижестоящих подразделений
Обеспечивает реализацию стратегии	Слабые коммуникации между подразделениями
Отсутствуют оппортунистические настроения	Руководители среднего и нижнего звеньев не понимают своих задач
Подготовка бюджетов происходит быстро и без споров	Информационные потоки слабые

5. Организация бюджетирования: «сверху-вниз», «снизу-вверх», смешанная форма (3)

Бюджетирование «снизу-вверх»

Преимущества	Недостатки
Увеличивает мотивацию	Старшие менеджеры могут утратить контроль
Обеспечивает более лучшую информацию	Оппортунистическое поведение: бюджеты могут не соответствовать корпоративным целям
Обеспечивает более лучшее понимание менеджерами своих задач	Плохое решение для неопытных менеджеров
Более лучшие коммуникации между подразделениями	Подготовка бюджетов происходит медленно и вызывает споры
Старшие менеджеры могут сконцентрироваться на стратегии	Бюджетный оппортунизм: устанавливаемые цели легко достижимы

6. Классическое и скользящее бюджетирование (1)

Классическое бюджетирование

Преимущества	Недостатки
Бюджетное планирование осуществляется раз в год / квартал (по стандартной процедуре)	Не оперативность пересмотра бюджета и отсутствие прогноза на следующий период
Простота контроля отклонений (план / факт)	Высокая степень неопределенности на следующий год, все планирование начинается «с нуля» каждый год
Нет разногласий по поводу показателей, к которым нужно стремиться	Бюджет не гибкий, не учитывает изменение внешних и внутренних факторов
Простота мотивации руководителей ЦФО	

6. Классическое и скользящее бюджетирование (2)

Скользящее бюджетирование

Преимущества	Недостатки
Планирование и контроль бюджет основываться на более точном бюджете	Требует больше затрат и времени, чем бюджет от достигнутого
Уменьшается неопределенность в бюджетировании начиная с коротких периодов, пока процент неопределенности минимален	Демотивация руководителей, когда процесс бюджетирования занимает большую часть их времени, или цели бюджетирования постоянно меняются
Бюджет всегда продлевается на будущие периоды (обычно на 12 месяцев)	Улучшение процесса бюджетирования может привести к снижению контроля над результатами деятельности компании
Регулярный пересмотр бюджета и составление бюджета, более соответствующего текущему периоду	Проблемы с осуществлением контроля за изменением показателей
	Разногласия по поводу показателей, к которым нужно стремиться