

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Бюджетирование как инструмент планирования финансов предприятия
2. Место бюджетирования в плановом процессе
3. Алгоритм бюджетирования
4. Достоинства и недостатки бюджетирования, проблемы его осуществления
5. Перспективы бюджетирования как метода решения задач планирования

Бюджетирование на предприятии — это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

Главной **целью** бюджетирования является обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами.

ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

- Установление объектов бюджетирования
- Разработка системы бюджетов операционных и финансовых
- Расчёт соответствующих показателей бюджетов
- Вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия.
- Расчёт величины внутреннего и внешнего финансирования и выявление резервов их дополнительного привлечения
- Прогноз доходов, расходов и капитала организации

Бюджёт (от старонормандского *bougette* — кошелёк, сумка, кожаный мешок, мешок с деньгами) — схема доходов и расходов определённого лица (семьи, бизнеса, организации, государства и т. д.), устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.

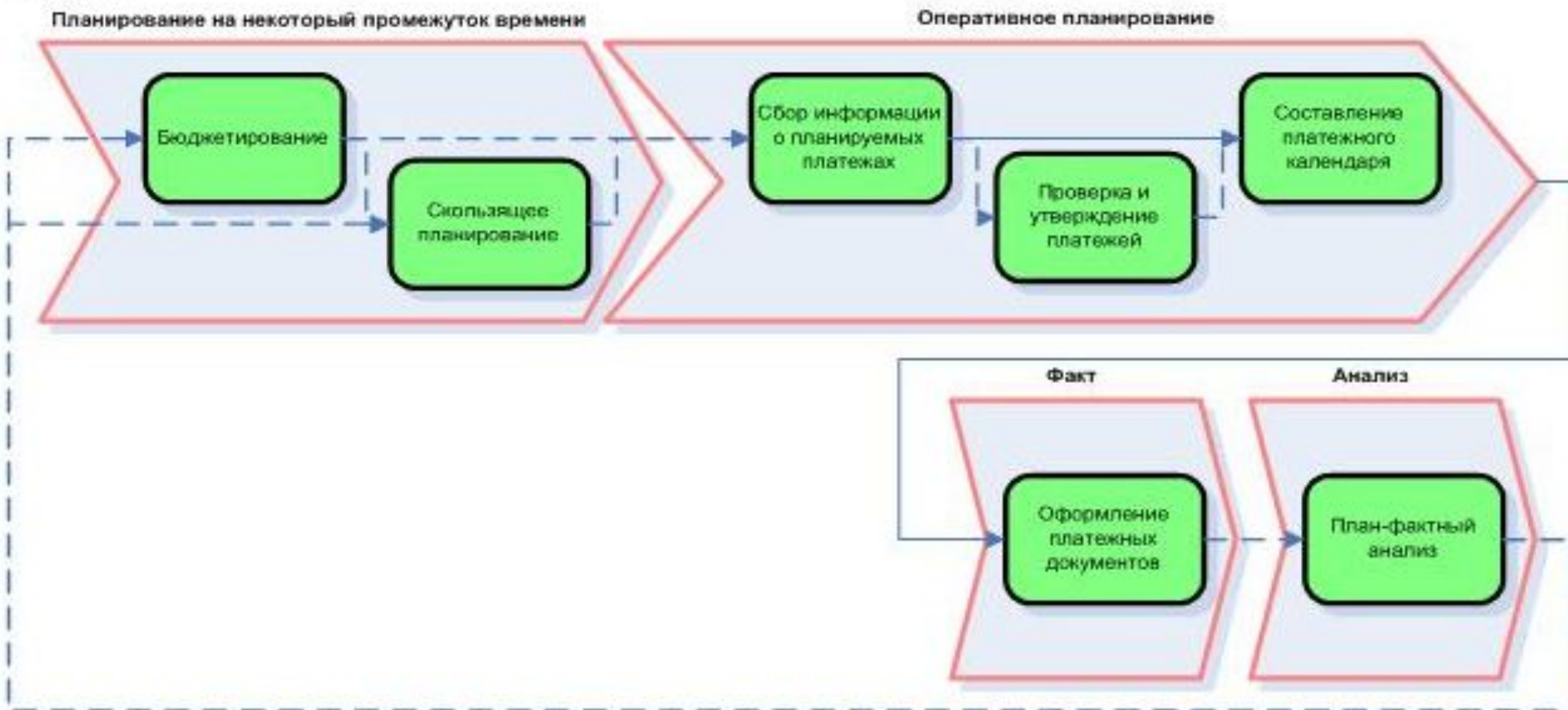
Классификация бюджетов:

- Долгосрочные и краткосрочные
- Постатейные бюджеты
- Бюджеты с временным периодом
- Гибкие и статические бюджеты
- Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем
- Генеральные и частные

ФУНКЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

- 1) аналитическую:
 - ·переосмысление бизнес-идеи;
 - ·коррекция стратегии;
 - постановка дополнительных целей;
 - анализ операционных альтернатив;
- 2) финансового планирования: вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее;
- 3) финансового учета: вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;
- 4) финансового контроля:
 - позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты;
 - выявляет слабые и сильные стороны;
- 5) мотивационную:
 - осмысленное принятие плана;
 - ясность постановки целей;
 - наказание за срыв;
 - поощрение за выполнение и перевыполнение;
- 6) координационную: координация функциональных блоков оперативного планирования;
- 7) коммуникационную:
 - согласование планов подразделений компании;
 - нахождение компромиссов;
 - закрепление ответственности исполнителей.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ



ЭТАПЫ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

1. Формирование финансовой структуры — разработка модели структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов

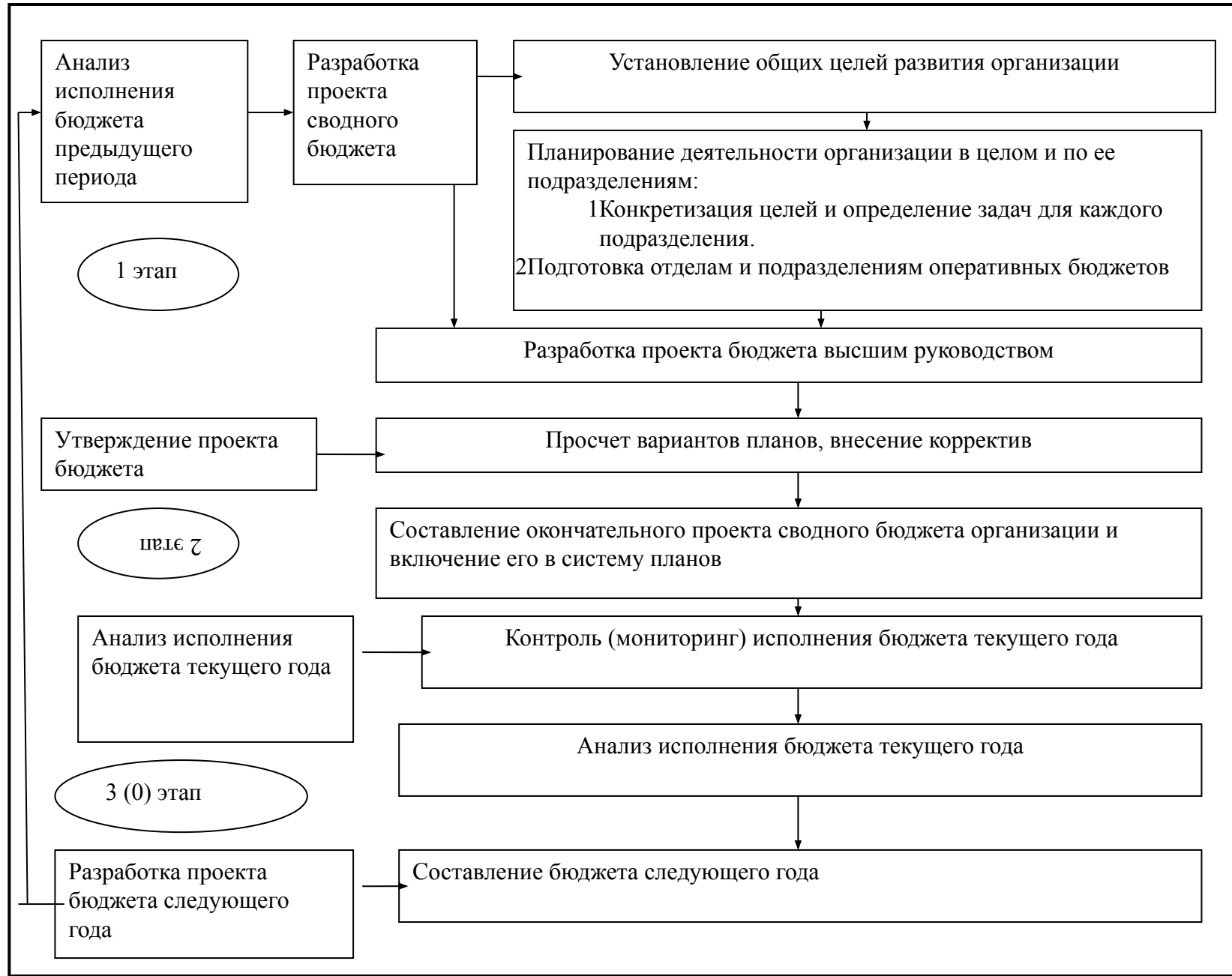
2. Создание структуры бюджетов - определение общей схемы формирования сводного бюджета предприятия

3. Формирование учетно-финансовой политики организации – правил ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов

4. Разработка регламента планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов

5. Внедрение системы бюджетирования – работы по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям

ЭТАПЫ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА ПРЕДПРИЯТИЯ



ДОСТОИНСТВА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов

НЕДОСТАТКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

- · различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- · сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- · если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;
- · бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а следовательно, снижает эффективность работы;
- · противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если слишком сложно — стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ С ВЫДЕЛЕНИЕМ ЭЛЕМЕНТОВ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА



а) сеть «Перекресток»



б) сеть «Велика Кишеня»

Условные обозначения (здесь и далее): **ЦИ** – центр инвестиций; **ЦП** – центр прибыли; **ЦУМД** – центр учета маржинального дохода; **ЦЗ** – центр затрат; **ЦД** – центр доходов.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРОЦЕССЕ

Традиционное бюджетирование



Скользящее планирование

