





Тема 4.

Финансовая политика и
бюджетирование



Роль бюджетирования в финансовой политике:



Финансовая политика как искусство влияния на объект управления через распределение и перераспределение финансовых ресурсов нуждается в системе бюджетирования.



Понятие бюджета:

- **Бюджетом в широком понимании** принято считать роспись денежных доходов и расходов государства, юридического или физического лица на определенный период.
- Применительно к управлению финансами организации **бюджет** — это план деятельности, выраженный в экономических, финансовых и имущественных показателях, формирующих денежные доходы и расходы организации за определенный период времени.

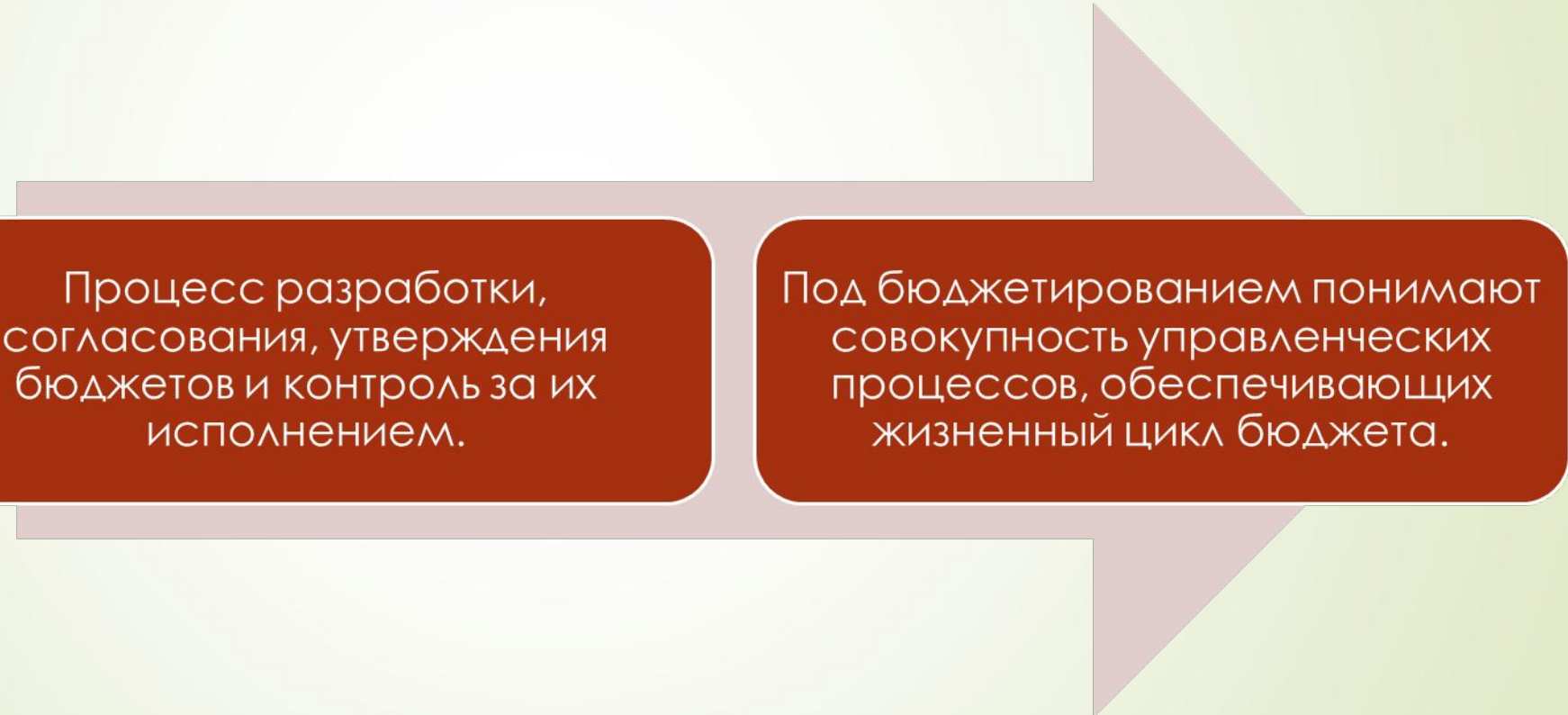


Бюджет организации -

- эффективное средство планирования и контроля над ее доходами и расходами, а также обеспечения соответствия расходов доходам для предотвращения дефицита или отвлечения из оборота (иммобилизации) ресурсов, т.е. средств, возможностей и источников доходов, обеспечивающих работу организации и получение прибыли.



Бюджетирование -



Процесс разработки, согласования, утверждения бюджетов и контроль за их исполнением.


Под бюджетированием понимают совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета.

Жизненный цикл бюджета:

разработка бюджета (включая согласование и утверждение);

контроль над его исполнением (оценка соответствия плановых и фактических данных);

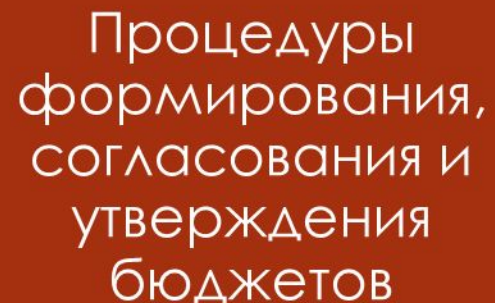
анализ причин отклонений фактических данных от плановых.



Система бюджетирования – совокупность следующих элементов:



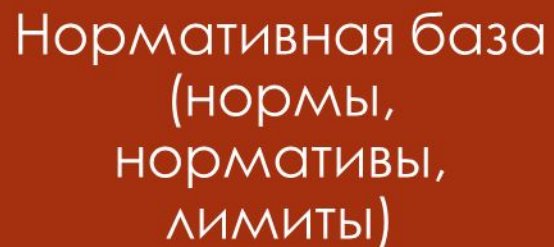
Структура
бюджетов



Процедуры
формирования,
согласования и
утверждения
бюджетов




Контроль за их
исполнением



Нормативная база
(нормы,
нормативы,
лимиты)



Типовые
процедуры
принятия
управленческих
решений



Система бюджетирования и финансовая политика:

- Бюджетирование формирует систему финансовых рычагов, типовых процедур и механизмов построения и проведения финансовой политики.
- 



Цель создания системы бюджетирования -

- Управление экономикой, финансами и финансовым состоянием организации путем координации деятельности всех структурных подразделений на достижение единой, количественно определенной цели.
- *Общая задача бюджетирования — не допустить превышения расхода денежных средств над запланированными суммами или над имеющимися источниками, исключить убытки.*

Задачи системы бюджетирования:

- экономически обоснованное планирование финансово-хозяйственной деятельности организации, при котором формируется видение будущего, отраженного в конкретных цифрах;
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности организации и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и измерение влияния факторов (анализ) этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
- эффективный контроль над расходованием материальных и финансовых ресурсов;
- прогнозирование возможных финансовых последствий принятия тех или иных управленческих решений (проведение сценарного анализа) и выбор наиболее рациональных условий их реализации.

Решение задач финансовой политики обеспечивается выполнением функций бюджетирования.

Функции системы бюджетирования:





Функции планирования и координации

- составляют основу бюджетирования. С одной стороны, они конкретизируют стратегические планы организации, а с другой — консолидируют информацию тактического и оперативного характера, связывая стратегическую и оперативно-тактическую составляющие планирования.
- Посредством бюджетирования устанавливаются рамки, определенные финансовой политикой. Внутри рамок установленного бюджета принимаются все последующие управленческие решения. Развитие организации становится более планомерным и предсказуемым.



Функции принятия решений и делегирования полномочий:

- обусловлены тем, что система бюджетирования четко определяет процедуры принятия управленческих решений и разграничивает ответственность по ним. Причем право принятия решений и обязанности делегируются менеджеру, отвечающему за соответствующую область деятельности.
- Такое разграничение снижает нагрузку руководителей высшего уровня в части принятия решений, находящихся в компетенции подчиненных. При этом менеджеры среднего звена в условиях отсутствия излишнего вмешательства «сверху» получают дополнительные возможности для проявления инициативы и реализации своего потенциала.



Функция оценки деятельности:

- производится на основе показателей исполнения бюджета, которые могут служить одной из характеристик текущей деятельности организации и качества ее результатов.
- Достижение запланированных показателей свидетельствует о финансовых успехах, устойчивости и стабильности.
- Существенные отклонения от плана, напротив, говорят о недостатках финансово-производственной деятельности, упущениях в построении и проведении финансовой политики, о несовершенстве системы планирования либо о недостаточной предсказуемости бизнеса.



Функция оценки и переоценки тенденций:

- связана с тем, что построение бюджетов основывается на прогнозах, и прежде всего на прогнозе продаж, поэтому в бюджете организации отражается состояние «внешней среды», а точнее, производится прогнозирование и оценка динамики развития бизнес-процессов в будущем.
- Когда базовые ожидания, прогнозы и тренды требуют переосмысления, применяют мониторинг исполнения бюджета и анализ отклонений. Необходимость переосмысления возникает из-за погрешностей в первоначальных прогнозах, в финансовой политике организации, а также при изменении внешних тенденций.




Функция взаимодействия и мотивации персонала:

- обеспечивается тем, что деятельность по формированию, корректировке, контролю и анализу бюджета предусматривает тесное общение сотрудников различных служб организации.
- Бюджет должен оказывать мобилизующее воздействие и гарантировать заинтересованность персонала в достижении запланированных показателей, формировать единую структуру целей, что способствует проведению финансовой политики.




Функции контроля и анализа:

- осуществляют регулярное сопоставление достигнутых результатов с запланированными.
- Анализ отклонений дает возможность своевременно принимать необходимые решения. Анализ изменения внешних условий обязывает вносить в бюджет необходимые коррективы. Причем вариации внешней среды должны восприниматься системой бюджетирования отдельно от отклонений, возникших по причинам внутреннего характера.



Организационные аспекты финансовой политики бюджетирования:

Если проведение финансовой политики и оценка ее результативности обеспечиваются выполнением функций бюджетирования, то построение финансовой политики связано, прежде всего, с постановкой системы бюджетирования. Не существует стандартного решения о том, как вводить систему бюджетирования.



Этапы постановки системы бюджетирования:


формирование финансовой структуры



создание структуры бюджетов




разработка методик и процедур управленческого учета



разработка регламента планирования




внедрение системы бюджетирования




Этап 1. Формирование финансовой структуры

- заключается в разработке модели структуры, устанавливающей ответственность и позволяющей контролировать источники возникновения доходов и расходов. В основе финансовой структуры лежит организационная структура.
- Организационная структура является обязательным элементом системы бюджетирования. Бюджетирование как система финансовых рычагов, типовых процедур и механизмов проведения финансовой политики является частью общей системы управления организацией.




Организационная структура:

- дает представление об основных направлениях деятельности, соотношении уровней управления и функциональных областей организации.
- Организационная структура не только является схемой с указанием подразделений и взаимосвязей, но и отражает логику функционирования организации и служит достижению стратегических целей ее развития в соответствии с финансовой политикой.
- Она отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям. Поэтому организационная структура фирмы является ее *организационной моделью*.



Организационная структура и бюджетирование

- При организации финансовой политики в системе бюджетирования всех сотрудников, задействованных в бюджетном процессе, группируют по типам:
- *администратор* — финансовый специалист, работающий в головном офисе и отвечающий за весь бюджетный процесс на уровне организации в целом;
- *консолидатор* — финансовый или функциональный специалист, отвечающий за бюджетирование на уровне функционального подразделения или региональной структуры;
- *планировщик* — рядовой сотрудник, ведущий отдельный участок учета и планирования в одном из финансово-экономических или функциональных подразделений.




Этап 2. Создание структуры бюджетов

- состоит в определении общей схемы формирования основного бюджета организации.




Этап 3. Разработка методик и процедур управленческого учета

- разрабатывается учетно-финансовая политика организации, т.е. совокупность способов ведения бухгалтерского учета — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и мониторинге выполнения бюджетов.




Этап 4. Разработка регламента планирования

- осуществляется для определения процедуры планирования, мониторинга, анализа причин невыполнения планов, а также текущей корректировки планов.



Этап 5. Внедрение системы бюджетирования

- включает работы по составлению операционных и финансовых бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям организации и реальным условиям.



Подходы к формированию бюджетов:

- Финансовая политика составления бюджета строится на основе двух основных подходов: сверху вниз, снизу вверх, а также в их комбинации.
- *Политика построения бюджета сверху вниз* предполагает составление бюджета исходя из целевых параметров, намеченных руководством организации. За достижение установленных показателей в этом случае отвечают руководители нижестоящих звеньев, зачастую не имеющие полного представления, на основании чего сформированы эти показатели.




Подходы к формированию бюджетов: (продолжение)

- Обратный подход в политике построения бюджета снизу вверх заключается в том, что подразделения сами формируют свои планы и передают их вышестоящему руководству, на основе чего руководство определяет финансовые цели всей организации.
- При комбинированном подходе сначала определяют общие цели, вытекающие из стратегии организации и рыночных прогнозов по принципу сверху вниз, а затем составляют реальный бюджет по принципу снизу вверх. Необходимость комбинированного подхода в политике составления бюджета вызвана тем, что на практике бюджет, построенный снизу вверх, редко одобряют с первого раза, так как низовые звенья могут не учесть информацию, которой располагает высшее руководство. Например, они могут не знать о стратегии фирмы, предполагаемой экономической ситуации, возникновении новых или прекращении выпуска старых видов продукции и т.д. Поэтому многие организации применяют комбинированный подход.



Объекты бюджетирования:

- Создание системы бюджетирования начинается с определения объектов бюджетирования организации, по которым будут вестись планирование, учет, анализ бюджетов и контроль над их исполнением. **Объектами бюджетирования** могут быть структурные подразделения организации, центры финансовой ответственности, направления бизнеса и бизнес-процессы, отдельные проекты.



Организационная структура и финансовая структура:

- При разработке системы бюджетирования часто опираются на построение финансовой структуры.
- Принципиальное отличие модели финансовой структуры от организационной модели состоит в том, что *организационная модель* (организационная структура) отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям, а модель *финансовой структуры* — распределение ответственности за формирование доходов и расходов организации.



Финансовая структура организации

- Финансовая структура формируется выделением центров финансовой ответственности в качестве объектов бюджетирования.



Центры финансовой ответственности (ЦФО) -

- это структурное подразделение или множество подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, оказывающих непосредственное воздействие на доходы и расходы от этих операций и отвечающих за реализацию поставленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата их деятельности.

Признаки выделения ЦФО:

Сферы
ответственности

Продукты
производства и
их группы

Клиенты

Центры дохода

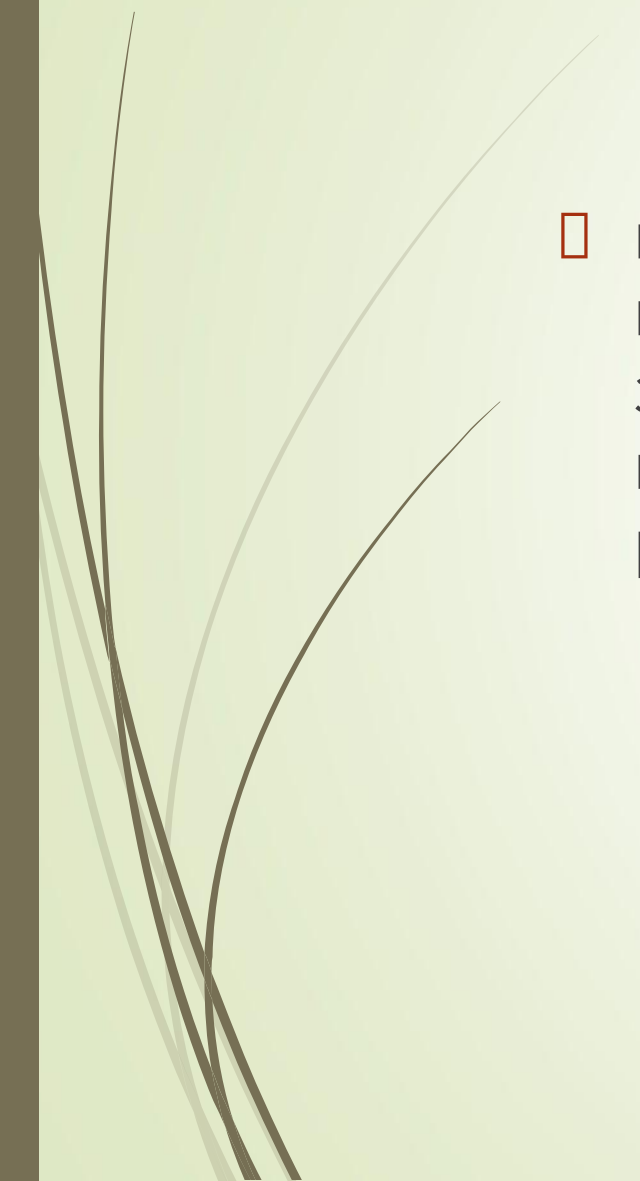
Центры затрат

Центры
прибыли

Центры
инвестиций



Центр дохода -

- центр финансовой ответственности, руководитель которого в пределах выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий варьировать ценами и ограничен в расходовании средств (в рамках бюджета).
- 



Центр затрат -

- центр финансовой ответственности, его руководитель отвечает за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета расходов. Обычно такие подразделения обеспечивают поддержку и обслуживание функций организации и непосредственно не выходят на финансовый результат, не приносят прибыль, а лишь могут способствовать росту прибыльности организации выполнением функций данного центра затрат и экономией расходов.
- Возможно выделение *центров маржинального дохода*, т.е. центров финансовой ответственности, где руководители отвечают за маржинальный доход по своему направлению деятельности, отдельному бизнесу или отдельному продукту и т. п.



Центр прибыли -

- центр финансовой ответственности, по которому может быть рассчитан финансовый результат.
- Руководитель такого центра нацелен на максимизацию прибыли, рентабельности, для достижения этой цели может варьировать продажными ценами и затратами.
- Как правило, центром прибыли является организация в целом или дочерние предприятия.



Центр инвестиций -

- центр финансовой ответственности, его результаты деятельности оцениваются на основании показателей эффективности использования активов.
- Иногда выделяют *венчур-центры* — подразделения, внедряющие новые виды бизнеса. Эти новые виды бизнеса на начальном этапе могут не окупать расходов по их инвестированию. Они организуются на основе защищенного бизнес-плана нового направления деятельности. Финансируются за счет перераспределения прибыли с других подразделений.



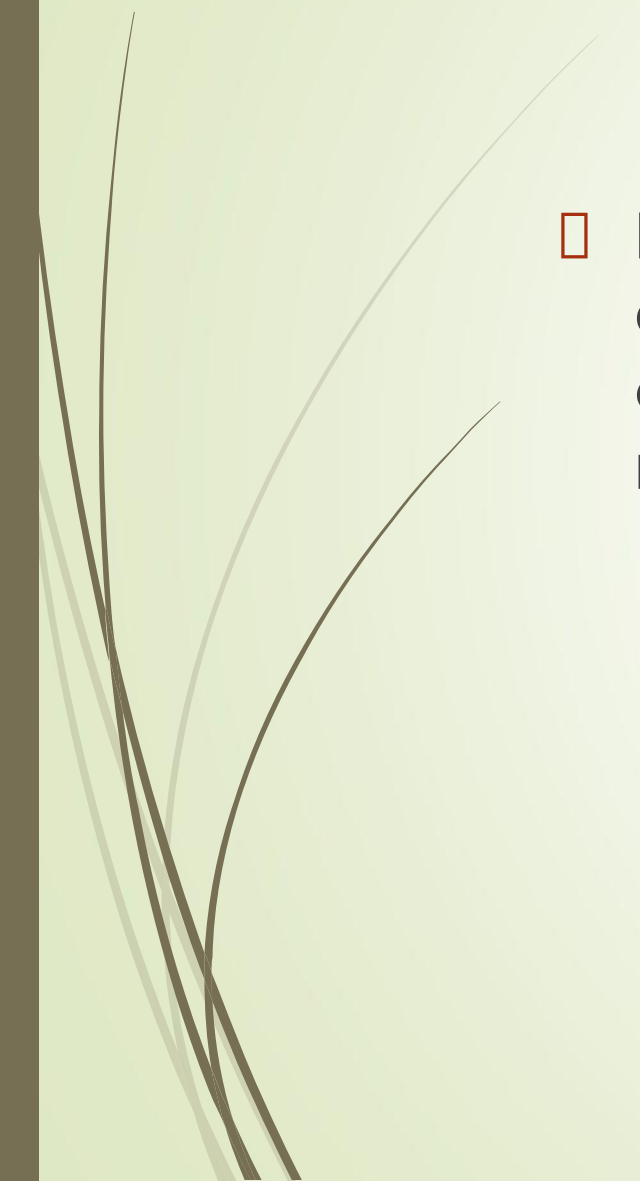
Варианты создания ЦФО:

ЦФО могут создаваться:

- из одного подразделения;
- объединением нескольких подразделений, когда экономически нецелесообразно проектировать затраты каждого подразделения в отдельности. Руководитель такого ЦФО несет ответственность за результаты деятельности всех подразделений данного центра;
- выделением из одного подразделения нескольких ЦФО с индивидуальной ответственностью руководителей каждого из центров в отдельности.



Структура бюджетов:

- После утверждения модели финансовой структуры формируется структура бюджетов — совокупность операционных и финансовых бюджетов и схема консолидации отдельных бюджетов в основной (сводный) бюджет организации.
- 



Операционные бюджеты:

- Общая структура операционных бюджетов зависит от набора объектов бюджетирования, положенных в основу системы, и состоит соответственно из бюджетов бизнес-направлений, подразделений, бюджетов центров финансовой ответственности, бюджетов бизнес-процессов, бюджетов проектов.
- *Примеры операционных бюджетов:* бюджет продаж, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджеты доходов и расходов.

Этапы разработки операционных бюджетов:

определение
форматов
бюджетных
документов




разработка
аналитического
учета бюджетных
данных и
постатейного
регламента
бюджетов



установление
процедур
подготовки и
принятия
бюджетов.



Финансовые бюджеты -

- это консолидированные бюджеты организации. Они составляются по организации в целом или по центрам прибыли.
 - В отличие от операционных бюджетов финансовые бюджеты имеют стандартные форматы.
- 

Финансовые бюджеты – примеры:

- бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет), определяющий денежные потоки организации и позволяющий управлять ее платежеспособностью;
- бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков), устанавливающий соотношение доходов и расходов организации, отражающий источники и объем полученной прибыли и дающий возможность управлять рентабельностью организации;
- бюджет баланса (прогнозный баланс), показывающий стоимость активов организации и источники их финансирования, с его помощью организация управляет своей стоимостью.



Формирование финансовых бюджетов:

- В процессе моделирования финансового бюджета разрабатывают формат документов, определяют перечень необходимых первичных документов и уточняют временный регламент составления бюджета, разрабатывают схему консолидации операционных бюджетов в финансовый, определяют ответственность лиц за составление бюджета, собирают и обрабатывают информацию.