

# Финансовое планирование и бюджетирование в организации



Терещенко С.В.

# Сущность финансового планирования

- Процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде

# Цели финансового планирования

- Максимизация прибыли предприятия
- Оптимизация структуры капитала предприятия
- Обеспечение финансовой устойчивости организации
- Обеспечение инвестиционной привлекательности организации
- Повышение рыночной стоимости предприятия

# Процесс финансового планирования на предприятии

- Стратегический анализ возможностей получения источников финансовых ресурсов
- Прогнозирование последствий принимаемых решений
- Процесс непосредственного планирования
- Процесс бюджетирования

# Бюджетирование

- Разработка системы взаимосвязанных бюджетов
- Метод текущего планирования
- Контроль за разработанными бюджетами

# Цели бюджетирования

- Платежеспособность
- Рентабельность
- Стоимость компании

# Принципы бюджетирования

- Оптимальность целей
- Временная определенность
- Пространственная определенность
- Лимитное финансирование
- Целевое использование средств
- Обособленность периодов бюджетирования
- Ответственность за качество бюджетирования





# Последовательность постановки бюджетирования

- Анализ имеющейся модели предприятия
- Разработка финансовой структуры организации
- Разработка бюджетной структуры организации
- Разработка системы управленческого учета
- Проведение анализа исполнения бюджетов
- Разработка регламентных документов
- Обучение персонала

# Процесс бюджетного управления

- Составление бюджетов
- Сбор фактических данных
- План - фактный контроль
- Анализ исполнения бюджета
- Корректировка бюджета

# Роль сотрудников в процессе бюджетного управления(1)

- Руководители предприятия- утверждают бюджет, участвуют в интерпретации результатов, утверждают обоснованные корректировки
- Руководители ЦФО – проверяют и уточняют сценарии бюджета, принимают меры по исключению отклонений от бюджета в оперативном порядке, участвуют в интерпретации результатов, предлагают варианты управленческих воздействий

# Роль сотрудников в процессе бюджетного управления(2)

- Экономический отдел- готовит базовый вариант бюджета и проверяет его на соответствие целям и задачам предприятия, выявляет план -фактные отклонения, готовит аналитические отчеты и частично их интерпретирует, проверяет соответствие предложенных корректировок целям и задачам организации

# Роль сотрудников в процессе бюджетного управления(3)

- Финансовый отдел- готовит базовый вариант бюджета и проверяет его на соответствие целям и задачам предприятия .
- Бухгалтерия – вводит фактические данные в учетную систему.
- ИТ –отдел – обеспечивает обработку и хранение данных способствует подготовке аналитических расчетов

# Роль сотрудников в процессе бюджетного управления(4)

- Отдел маркетинга – предлагают сценарии развития
- Отдел продаж - предлагают сценарии развития и передают фактическую информацию для обработки
- Производственные подразделения – передают фактическую информацию для обработки
- Кредитный отдел - передают фактическую информацию для обработки

# Участие сотрудников в процессе бюджетного управления

Сотрудники экономического отдела	Руководители ЦФО
Разрабатывают базовый вариант	Составляют заявки и предварительные планы
Проверяют предварительные планы на соответствие целям предприятия	Реализуют исполнение бюджетов и контролируют процесс их исполнения
Выявляют план – фактные отклонения	
Готовят аналитические отчеты	Участвуют в корректировке бюджетов, политики и целей предприятия в целом

# Анализ имеющейся модели предприятия

- Цели:

- Оценка предприятия в целом
- Определение цели бюджетирования



# Анализ имеющейся модели предприятия

- Оценка организационной структуры предприятия
- Анализ видов деятельности, видов выпускаемой продукции
- Оценка методов планирования, используемых на предприятии и их соответствия потребностям организации

# Оценка организационной структуры предприятия

- Организационная структура – инструмент исполнения систематических указаний персоналом организации.

# Оценка организационной структуры предприятия

- Организационная структура формируется под воздействием пяти факторов: функции исполнителей, необходимые организационные звенья, иерархия

# Финансовая структура

- Результат структурирования предприятия и информация о нем не по признаку финансовых потоков, а по признаку финансовой ответственности того или иного подразделения

# Отличие финансовой структуры от организационной структуры

- Организационная структура – закрепление ответственности качественно (подразделение ответственно за рост доходов)
- Финансовая структура – закрепление ответственности количественно (подразделение обязано обеспечить определенный объем продаж)

# Финансовая структура

- Выделяются центры финансовой ответственности (центры финансового учета), осуществляется их классификация и распределение по уровням
- Центр финансовой ответственности –это структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное воздействовать на те или иные финансовые показатели этих операций
- Выделение центров финансовой ответственности предполагается по способности структурных подразделений приносить доходы и аккумулировать затраты

# Принципы разработки финансовой структуры на основе орг.структуры

- Один к одному- ЦФО из одного подразделения;
- Один ко многим – ЦФО образуется путем объединения многих подразделений в один ЦФО
- Многие к одному ЦФО образуется путем выделения из одного
- Подразделения нескольких ЦФО

# Классификация центров финансовой ответственности основана на выделении трех групп показателей

- Оборотные показатели(доходы-расходы)
- Сальдовые показатели
- Относительные показатели



# Виды центров финансовой ответственности

- Центр ответственности по доходам
- Центр ответственности по расходам (МВЗ)
- Центр ответственности по прибыли
- Центр маржинального дохода
- Центр ответственности по инвестициям
- Венчурный центр

# Центр ответственности по доходам

- Структурное подразделение или группа, деятельность которых направлена на получение дохода, за который он отвечают
- Управление коммерческой и сбытовой деятельностью
- Виды :центр дохода
- Пример: отдел продаж

# Центр ответственности по расходам

- Управление производством, техническим обеспечением и ремонтом
- Вид: Место возникновения затрат или центр затрат

# Место возникновения затрат (МВЗ)

- место возникновения затрат(МВЗ) – подразделение , которое для выполнения своих функциональных задач потребляет различные ресурсы и таким образом влияют на затраты.
- объект финансовой структуры предприятия, который отвечает только за расходы, причем расходы должны быть регулируемые, которые руководство МВЗ может контролировать( хозяйственный отдел, служба охраны, администрация).

# Место возникновения затрат (МВЗ)

- РУКОВОДИТЕЛЬ ОБЛАДАЕТ НАИМЕНЬШИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ
- РУКОВОДИТЕЛЬ ОТВЕЧАЕТ ЗА ЗАТРАТЫ
- ЯВЛЯЕТСЯ ОТДЕЛЬНОЙ СФЕРОЙ ЗАТРАТ

# Центр ответственности по прибыли

- Управление экономикой и финансами
- Виды: Центр прибыли и центр маржинального дохода

# Центр прибыли

- Центр прибыли - структурное подразделение, отвечающее за сумму полученной прибыли.
- Центр прибыли контролирует и доходную и расходную сторону своей деятельности

# Центр маржинального дохода

- Отвечает за прибыль(маржу) от бизнес – направления
- Создается на тех предприятиях, где есть подразделения, связанные с различными видами деятельности , которые могут быть оценены как отдельные бизнес-направления
- Они отвечают и за доходы и за расходы бизнес - направления, а иногда и за эффективность данного направления



# Центр ответственности по ИНВЕСТИЦИЯМ

- Включает в себя управление техническим развитием и персоналом

# Центр инвестиций

- центр инвестиций – структурное подразделение, деятельность которого связана с организацией бизнес - проектов , прибыль от которых ожидается в будущем.
- Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, но и внеоборотными активами(решение о строительстве или закупке оборудования)
- Ответственность за рентабельность активов организации

# Центр инвестиций

- МЕНЕДЖЕРЫ КОНТРОЛИРУЮТ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ
- СЛЕДЯТ ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНВЕСТИРОВАННЫХ СРЕДСТВ

# Венчурный центр

- Создается для новых направлений развития бизнеса, которые на первом этапе имеют целевое финансирование, а затем должны быть выведены на уровень отдачи не ниже поставленной задачи
- Сначала они- центр затрат, а затем центр прибыли

# Формирование финансовой структуры в форме выделения центров финансового учета

- Центры финансового учета - подразделения, осуществляющие определенный набор основных или вспомогательных видов деятельности и оказывающие непосредственное влияние на доходы и(или) расходы от этой деятельности

# Центры финансового учета

- Профит-центр
- Центр затрат
- Венчур-центр

# Профит-центр

- Его деятельность связана с подразделением, получающим прибыль

# Центр затрат

- Деятельность непосредственно связана с подразделением непосредственно не создающим прибыль



# Венчур -центр

- Подразделение, которое связано с деятельностью, которая может принести прибыль в будущем

# Разработка финансовой структуры организации


- Предполагает четкое описание функций каждого подразделения
- Может быть разработана на основе выделения функций , выполняемых каждым подразделением организации

# Распределение функций по структурным подразделениям

Функции	Структурные подразделения
Продажа	Отдел сбыта

# Цель разработки финансовой структуры организации

- Поставить в соответствие каждой функции свою статью доходов и расходов



Функция	Структурное подразделение	Статьи БДиР
Продажа	Отдел сбыта	Выручка от реализации
Производство	Цех1, Цех2, Цех3 и т.д.	Прямые затраты

# Формирование бюджетной структуры

- Анализ имеющихся отчетных форм
- Определение видов бюджетов
- Определение взаимосвязи между бюджетами и ЦФО
- Разработка порядка составления бюджетов
- Разработка положения о бюджетной структуре

# Бюджет предприятия

- План, составленный в натуральных или стоимостных показателях и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов

# Типы бюджетов(1)

- По сферам деятельности
  - Бюджет операционной деятельности
  - Бюджет по инвестиционной деятельности
  - Бюджет по финансовой деятельности



# Классификация бюджетов по видам затрат(2)

- Бюджет текущих затрат(бюджет издержек производства)
- Бюджет капитальных затрат

# Классификация бюджетов по методам разработки(3)

- Фиксированный бюджет
- Гибкий бюджет

# Классификация бюджетов по характеру формирования(4)

- Первичный бюджет – обособленно утверждаемый бюджет центра финансовой ответственности, служащий основой для формирования консолидированного бюджета(например только месячный бюджет)
- Консолидированный бюджет(квартальный и годовой )

# Классификация бюджетов по степени содержания информации(5)

- Укрупненный бюджет-бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются в обобщенном виде
- Детализированный бюджет- бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов расписываются по всем составляющим

# Классификация бюджетов по единицам измерения(б):

- Стоимостные бюджеты(БДР,БДДС)
- Натурально-стоимостные(Бюджеты товаров, запасов и внеоборотных активов). Они отражают движение всех активов предприятия за исключением денежных средств.

# Операционные бюджеты

- Бюджет отдельного подразделения
- Их количество равно количеству сформированных в организации ЦФО

# Функциональные бюджеты

- Цель составления – определение потребностей в ресурсах для различных областей деятельности организации
- Их совокупность образует бюджетную структуру организации

# Взаимосвязь операционных и функциональных бюджетов

● ● ● ●  
Центр дохода «ОПТ»

1. Продажи основной продукции

Центр дохода  
«розница»

1. Продажа основной продукции

- Функциональный бюджет продаж по всему предприятию



# Итоговые бюджеты

- Функциональные бюджеты консолидируются и образуют соответствующие итоговые бюджеты

# Методы разработки бюджетов

- Метод прироста
- Метод нулевого баланса

# Метод прироста

- Используются данные о достигнутых уровнях доходов и затрат
- Определяется уровень их прироста на основе анализа изменения ожидаемых цен и изменений объемов и характера предпринимаемой деятельности
- Недостаток - неэффективные прошлые решения переходят в бюджеты будущих периодов

# Основные подходы к формированию форматов бюджетов(1)

- **По содержанию** бюджеты должны быть максимально приближены к международным стандартам финансового учета(постоянные и переменные затраты, маржинальный доход)

# Основные подходы к формированию форматов бюджетов(2)

- **По структуре** должны быть максимально приближены к отечественным формам бухгалтерской отчетности(для повышения эффективности сбора и обработки необходимых данных)

# Основные подходы к формированию форматов бюджетов(3)

- **В качестве отдельных статей затрат** должны выделяться те виды затрат, доля которых в объеме продаж составляет не менее 1%

# Метод нулевого баланса

- Включает два этапа
- Первый этап: бюджет подготавливается для минимального уровня производства
- Второй этап: рассчитываются выгоды от дополнительного прироста деятельности. Каждое направление, осуществляемое в рамках ЦФО должно доказывать целесообразность своего дальнейшего существования и возможность эффективного использования выделенных средств

# Разработка бюджетов в кризисных ситуациях

- Разрабатываются несколько вариантов бюджетов: оптимистический, наиболее вероятный и оптимистический



# Формирование управленческой учетной политики

- Порядок определения доходов
- Порядок определения расходов организации
- Порядок оценки активов организации
- Распределение затрат на прямые и косвенные
- Порядок распределения накладных расходов
- Формирование управленческой учетной политики

# Бюджетный регламент

- Совокупность внутрифирменных документов и приказов, описывающих бюджетный процесс на предприятии

# Бюджетный регламент

- Положение о Бюджетном Комитете
- Положение о бюджетном планировании и приложения, которые содержат используемые в организации формы бюджетных документов и схемы процессов составления и утверждения бюджетов, перечень ежемесячных , квартальных, и годовых бюджетов и ответственность за их формирование

# Бюджетный регламент (продолжение)

- Положение о мотивации персонала
- Положение о порядке оперативного финансового планирования и исполнения платежей

# Этапы разработки бюджетного регламента

- Составление документов.
- Обучение персонала работе с бюджетными документами.
- Разработка пробного бюджета

# Бюджетный регламент (на практике)

- Заменяется приказом, который регламентирует все бюджетные процедуры

# Планирование деятельности предприятия. Основные этапы

- Подготовка- формирование первичного бюджета
- Согласование – процесс обсуждения целевых показателей первичного бюджета между двумя или более участниками планирования. Может быть проведено на одном уровне и между уровнями
- Утверждение- изменение статуса бюджета с его соответствующим оформлением

# Планирование деятельности предприятия(1 этап).

- Горизонт планирования
- Шаг планирования
- Определяется горизонт планирования, шаг планирования, шаг корректировки(Бюджет продаж – год/ квартал, месяц)



# Планирование деятельности предприятия(2 этап).

- Описание процесса планирования:
- 1.Определение уровня детализации ответственности при описании процесса планирования.
- 2.Определение последовательности формирования бюджетов
- 3.Определение сроков формирования бюджетов.
- 4. Описание процесса планирования
- 5.Определение критериев

# Разработка порядка текущей корректировки бюджетов

- Текущая корректировка- изменение значений плановых показателей внутри периода планирования, вызванное изменением условий хозяйственной деятельности

# Разработка порядка текущей корректировки бюджетов.

- 1. Определяются корректируемые бюджеты с учетом их взаимосвязи.
- 2. Определяются основания для корректировки.
- 3. Описывается процесс текущей корректировки бюджетов

# Положение о бюджетном планировании

- Цели и задачи
- Порядок формирования бюджетов
- Состав участников бюджетного процесса:  
руководитель бюджетного комитета до  
руководителей подразделений
- Функции и ответственность лиц, участвующих  
в бюджетном процессе
- Права участников бюджетного процесса

# Положение о бюджетном планировании (продолжение)

- Порядок пересмотра и корректировки бюджетов
- Анализ исполнения бюджетов
- Порядок утверждения отчета об исполнении бюджета

# Элементы бюджетного регламента

- Общие правила бюджетной деятельности
- Описание финансовой структуры
- Определение бюджетной структуры
- Составление бюджетного графика
- Анализ исполнения и правила корректировки
- Порядок мотивации персонала

# Ошибки, допускаемые при составлении бюджетного регламента

- Неправильное распределение ответственности.
- Фрагментарность бюджетного цикла.
- Невозможность оперативного получения фактических данных.
- Объединение отчетных форм.
- Устная форма регламентации.

# Структура генерального бюджета производственного предприятия

- Бюджет продаж
- Бюджет производства
- Бюджет прямых материальных затрат
- Бюджет затрат труда
- Бюджет накладных расходов
- Бюджет себестоимости продаж
- Бюджет прибылей и убытков



# Структура генерального бюджета организации

- Бюджет капитальных вложений
- Бюджет движения денежных средств организации
- Прогнозный бухгалтерский баланс

## Бюджетирование (продолжение)



- Разработка бюджетов центров финансовой ответственности
- Консолидация бюджетов центров финансовой ответственности
- Обоснование регламентов взаимодействия
- Интеграция с существующей системой планирования

# Контроль за исполнением бюджета

- Сравнение фактических данных с плановыми показателями
- Выявление причин отклонений фактических показателей от плановых

# Контроль за затратами по отклонениям

- По видам затрат
- По процессам
- По центрам ответственности
- По продуктам

- 
- 
- Прошлое (чаще встречается на практике, цель - поиск виновных)
  - Будущее (цель выявление прогностических отклонений по показателям, позволяющим контролировать достижение целей компании)

# Последовательность управления по отклонениям

- Контроль
- Установление величины отклонения
- Выявление причины отклонения
- Анализ причин
- Принятие корректирующих мероприятий

# Контроль за исполнением бюджетов

- На основе гибких бюджетов
- На основе статических бюджетов

# Факторы, влияющие на бюджетную модель компании

- Ограничения, влияющие на деятельность организации (спрос)
- Вид деятельности организации



# Проблемы и перспективы бюджетирования

- Резервирование и раздувание(выход-составление обоснования для каждой статьи ) бюджета
- Бюджетирование- это процесс, а не событие