

Финансовое планирование и бюджетирование

1. Финансовое планирование на предприятии
2. Процесс бюджетирования на предприятии
3. Методы финансового планирования
4. Организация бюджетирования на предприятии
5. Формирование финансовой структуры предприятия
6. Бюджетный комитет и особенности организации бюджетирования

1. Финансовое планирование на предприятии

Финансовый план – это документ, характеризующий способ достижения финансовых целей компании и увязывающий доходы и расходы.

В процессе финансового планирования:

- определяются финансовые цели и ориентиры фирмы (из стратегического плана);
- устанавливается степень соответствия этих целей текущему положению фирмы (анализ и прогноз);
- определяются действия по достижению поставленных задач.

**Финансовый
план**

долгосрочный – цель:

определение допустимых темпов расширения фирмы

краткосрочный – цель:

обеспечение постоянной платежеспособности фирмы

Этапы финансового планирования:

- анализ финансового положения предприятия;
- составление прогнозных схем и бюджетов (бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств);
- определение общей потребности в финансовых ресурсах;
- прогнозирование структуры источников финансирования;
- формирование системы контроля и управления и при необходимости проведение корректировки плана.

На практике рекомендуется составлять несколько вариантов финансового плана:

- пессимистический;
- наиболее вероятный;
- оптимистический.

Основные разделы финансового плана

I. Инвестиционная политика:

– финансирование основных средств;

II. Управление оборотным капиталом:

– управление денежными средствами и их эквивалентами;

– финансирование производственных запасов;

– управление дебиторской задолженностью.

III. Дивидендная политика и структура источников.

IV. Финансовые прогнозы:

V. Учетная политика.

VI. Система управленческого контроля.

2. Процесс бюджетирования на предприятии

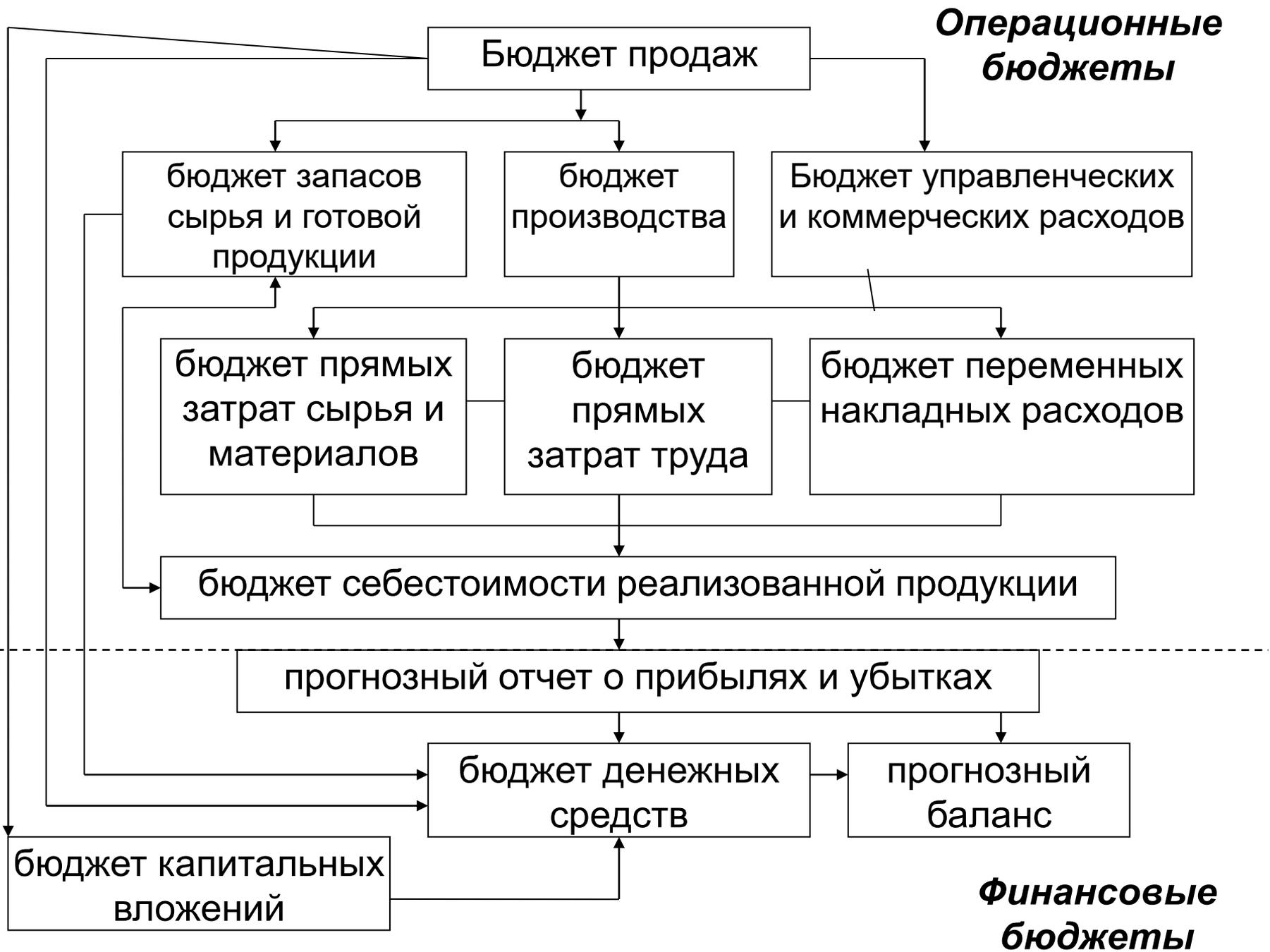
Бюджет – это более узкое понятие, чем план. Бюджет подразумевает количественное представление плана действий в стоимостном выражении.

Признак	План	Бюджет
Показатели и ориентиры	Любые, в т. ч. неколичественные	В основном стоимостные
Горизонт планирования	В зависимости от цели плана	До 1 года, обычно
Предназначение (цель)	Формулирование целей, которые нужно достигнуть и способов их достижения	а) детализация способов ресурсного обеспечения выбранного варианта достижения целей; б) средство текущего контроля исполнения плана

Бюджетирование предполагает построение т.н. генерального бюджета, представляющего собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов:

Генеральный бюджет:

- Операционные бюджеты
- Финансовые бюджеты



3. Методы финансового планирования

Методы планирования	Описание методов
1. <i>Нормативный метод.</i>	На основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность фирмы в производственных и финансовых ресурсах и в их источниках. Нормы устанавливаются на предприятии и, исходя из них, планируются производственные и финансовые показатели.
2. <i>Расчетно-аналитический метод.</i>	На основе анализа достигнутой величины производственных или финансовых показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя.
3. <i>Балансовый метод.</i>	Формула балансовой увязки – $O_n + П = Р + O_k,$ где O_n и O_k – остаток ресурсов на начало и конец планового периода; П – поступление; Р – расходование.

Методы финансового планирования

Методы планирования	Описание методов
<i>4. Метод оптимизации плановых решений.</i>	Метод заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчетов, с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный.
<i>5. Экономико-математическое моделирование.</i>	Поиск количественных выражений взаимосвязей между производственными и финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель, т. е. точное математическое описание экономического процесса.

4. Организация бюджетирования на предприятии

Организационная сторона	Содержательная сторона
1. Кто занимается, периодичность, сроки и т.д.	Алгоритмы, исходные данные, экономический смысл и оценка

Цель	Описать будущее состояние предприятия в экономических показателях, которое бы обеспечивало оптимальное достижение целей предприятия
Задача	Разработать бюджет предприятия, обеспечивающего получение оптимального результата для данного объема хозяйственной деятельности
Результат	Согласованный и утвержденный бюджет предприятия

Прогнозирование – форма планирования

Планирование – когда есть достоверные оценки показателей

Прогнозирование – вероятностные оценки

Типовой алгоритм составления бюджетов – планирование от объема продаж

Концептуальная схема перехода на бюджетирование

Этапы перехода	Описание этапов
1. Формирование (уточнение) организационной структуры предприятия	Проверка корректности ОС и формирование финансовых целей для разных уровней управления
2. Формирование финансовой структуры предприятия	Определение или введение ЦФО
3. Формирование бюджетной структуры	Перечень бюджетов, показателей, методы их планирования и прогнозирования
4. Совмещение финансовой и бюджетной структур	Установление персональной ответственности за выполнение бюджетных показателей
5. Описание бюджетного процесса	Порядок разработки, рассмотрения, утверждения, исполнения бюджета и контроль и отчетность.
6. Результаты бюджетирования	Анализ и принятие управл. реш-й

Этапы	Проекции	Организационные изменения
1. ОС	<p>Функции на оргзвенья</p> <p>Миссия – стратегические программы – финансовые цели предприятия</p>	<p>Уточнение ОС</p> <p>Формирование миссии, стратегических программ и финансовых целей</p>
2. ФС	<p>Финансовая отв-ть на ОС.</p> <p>Ответственные за ЦФО на ФС</p>	<p>ЦФО, их руководители, оплата, стимул-я вып-е бюдж пок-й</p>
3. БС	<p>Операции предприятия – на статьи бюджетов</p> <p>ЦФО – бюджеты – статьи - ответственный</p>	<p>Система бюджетов, показатели бюджетов , методы их планирования и прогнозирования</p>
4. ФС и БС	<p>БС на ФС</p> <p>Ответственные за ЦФО на БС</p>	<p>Распределение бюджетов между ЦФО. Ответственные за бюджеты или отдельные статьи</p>

Этапы	Проекции	Организационные изменения
5. Бюджетный процесс	Система показателей деятельности на ФБС Система методов планирования и прогнозирования на показатели	Прогнозирование и планирование. Количественная увязка бюджетов
6. Результаты	Методы анализа на систему показателей Методы анализа на ФБС	Анализ исполнения бюджетов Корректировка стратегии или тактики предприятия Корректировка бюджетов
7. Управл учет	Бухгалтерский план счетов на ФБС (становится управленческим планом счетов)	Настройка системы управленческого учета на предприятии

5. Формирование финансовой структуры предприятия

При разработке систем бюджетирования часто применяют подход, который основан на построении финансовой структуры, т.е. на выделении в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета ЦФО.

Организационная структура отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям, то **финансовая структура — за формирование доходов и расходов предприятия.**

ЦФО— структурное подразделение (группа подразделений), осуществляющее определенные хозяйственные операции, непосредственно воздействующее на доходы/расходы от этих операций и отвечающее за реализацию установленных перед ним целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата своей деятельности.

Как правило, в финансовой структуре выделяют четыре типа центров финансовой ответственности:

- 1) затрат (cost center);
- 2) доходов (revenue center);
- 3) прибыли (profit center);
- 4) инвестиций (investment center).

Руководитель центра финансовой ответственности первого типа контролирует затраты, второго — доходы (выручку), третьего — прибыль (затраты и выручку) и четвертого — средства, инвестируемые в структурное подразделение (затраты, выручку и инвестиции).

Также выделяют Центры финансового учета (не могут влиять на затраты) и Центры маржинального дохода

Центры затрат

Формировать центры затрат необходимо с учетом организационных и технологических особенностей предприятия. Степень детализации мест возникновения затрат на предприятиях различна и зависит от конкретных задач, поставленных руководством перед менеджерами.

Центр затрат может быть как достаточно большим (завод), так и малым (рабочее место). Крупные центры затрат могут состоять из более мелких, в то же время несколько рабочих мест могут быть объединены в более крупный центр затрат (отдел, служба, цех). Чем больше размер центра финансовой ответственности, тем выше степень ответственности.

Руководитель такого ЦФО (начальник отдела, мастер) несет непосредственную ответственность за издержки данного подразделения и должен обеспечить выполнение запланированных показателей. Менеджер центра затрат должен надлежащим образом организовать нормирование, планирование и учет производственных затрат. Это необходимо для своевременного контроля и управления затратами, оценки эффективности их использования.

При формировании центров затрат промышленного предприятия необходимо учитывать следующее:

- каждый центр затрат, возглавляемый соответствующим руководителем, — отдельная сфера ответственности;
- центр затрат должен объединять приблизительно однотипные машины и рабочие места, обуславливающие издержки однородного характера;
- все издержки по их видам необходимо списывать на центры затрат.

Уменьшение затрат имеет свой предел, после которого оно невозможно без снижения качества продукции.

Центры доходов

Каждый ЦФО несет определенные затраты. Однако в некоторых случаях руководство организации может принять решение о возложении ответственности на руководителя (например, отдела маркетинга или коммерческого отдела) только за доходы (выручку).

Разбивая предприятие на центры доходов, администрация считает этот показатель основным для оценки результатов деятельности менеджеров структурных подразделений.

Центр доходов — это структурное подразделение предприятия, руководитель которого в выделенном бюджете отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий по варьированию ценами и ограничен в расходовании средств (в пределах бюджета).

Выбирая доход как основной оценочный критерий, следует учитывать следующие правила:

- доходы каждого ЦФО должны быть сформированы объективно, независимо от величины дохода всего предприятия;
- рост доходов одного подразделения не должен снижать доходы в целом по организации.

Критерий оценки деятельности менеджеров — величина заработанных доходов.

Центры прибыли

Центры прибыли на промышленном предприятии, как правило, — выделенные в обособленные бизнес-единицы (контролирующие одновременно выпуск и сбыт) производственные подразделения, например, хозрасчетные структурные подразделения, выделенные на отдельный баланс, дочерние предприятия.

Руководители ЦФО по прибыли:

- контролируют и доходы, и затраты своих подразделений;
- заинтересованы в увеличении полученной прибыли, поскольку именно по данному показателю оценивают эффективность их работы;
- обладают расширенными полномочиями и несут большую ответственность, чем менеджеры центров затрат.

Главная цель центра прибыли — максимизация прибыли на основе оптимизации трех факторов: потребляемых ресурсов, объема выпускаемой продукции и цены.

Центры инвестиций

Центры инвестиций — это сегменты бизнеса, руководители которых одновременно контролируют доходы, затраты своих подразделений, а также эффективность вложенных в них средств. Пример подобных центров инвестиций — крупные дочерние компании промышленных холдингов. Главная цель центра инвестиций — максимизация рыночной стоимости (капитализация) дочерней компании.

На менеджеров центров инвестиций возложены не только контроль затрат, доходов и прибыли, но и право самостоятельно принимать инвестиционные решения. Они могут распределять инвестиционные ресурсы, выделенные руководством предприятия, по различным проектам на основе предварительной оценки их коммерческой эффективности.

Для измерения эффективности деятельности центров инвестиций применяют различные показатели, например, трансфертные цены, показатель нормы прибыли на инвестиции (прибыль/ инвестиции). При измерении нормы прибыли на инвестиции большая часть организаций включает основные средства в суммарные инвестиции по остаточной стоимости, т.е. по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации. Такая практика может «автоматически» повысить норму прибыли на инвестиции ежегодно, поскольку знаменатель дроби становится все меньше из-за ежегодного увеличения накопленной амортизации.

Такой подход измерения нормы прибыли на инвестиции не мотивирует менеджеров центров инвестиций разрабатывать проекты технического перевооружения и модернизации производства, так как в случае принятия новой инвестиционного проекта такой подход обычно снижает нормы прибыли на инвестиции.

Формирование ЦФО и финансовой структуры

ЦФО может формироваться:

- Из одного подразделения
- Путем объединения нескольких подразделений
- Путем выделения в одном подразделении нескольких частей, каждая из которых становится ЦФО или присоединяется к ЦФО

Финансовая структура – это организация ЦФО, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления предприятием.

Уровни ФС:

- Центр инвестиций
- Центр прибыли
- Центры МД (если есть)
- Центры дохода и затрат
- Центры дохода и затрат 2 уровня и т.д.

Принципы выделения ЦФО в коммерческой организации:

- функциональный;
- территориальный;
- соответствия организационной структуре;
- сходства структуры затрат.

Успешно функционировать ЦФО может при соблюдении следующих условий:

- согласованности целей и задач организации в целом и ее отдельных ЦФО;
- определения полномочий и финансовой ответственности для руководителя ЦФО;
- разделении показателей затрат и выручки на регулируемые (контролируемые) и нерегулируемые (неконтролируемые);
- **включении в сферу ответственности менеджера только таких показателей затрат и выручки, на которые он может реально воздействовать;**
- контроле за качеством работы руководителя ЦФО;
- **разработке системы материального стимулирования ЦФО.**

6. Бюджетный комитет и особенности организации бюджетирования

Бюджет малого предприятия может составляться руководителем с привлечением одного, двух сотрудников.

Бюджет организации, средней по масштабу деятельности, разрабатывает группа руководителей подразделений (центров ответственности), а координирует руководитель финансовой службы или главный бухгалтер.

В крупных компаниях создается бюджетный комитет – коллегиальный орган, состоящий из руководителей организации и представителей всех бюджетных центров. Как правило, таких центров создается не более 10.

Важна коллегиальность

Во главе – руководитель предприятия и директор по финансам

Основными функциями бюджетного комитета являются:

- конверсия стратегических бюджетов в операционные – определение производственных возможностей организации, ее конкурентных преимуществ, на настоящий момент и перспектив создания новых видов продукции и услуг;
- организация рабочих совещаний – на которых рассматриваются вопросы функционирования системы бюджетирования, разработки форм плановых и отчетных документов, создания системы персональной ответственности за разработку и выполнение планов, создания структуры бюджетных центров ответственности, пересмотра положения о бюджетах и т.п.;
- утверждение функциональных бюджетов и их консолидация в общий бюджет;
- рассмотрение отчетов о выполнении бюджетов и анализ существенных отклонений;
- перераспределение средств между статьями бюджета, разработка мер по ликвидации дефицита бюджета, наказание и поощрение ответственных лиц
- разрешение конфликтов, возникающих в процессе функционирования бюджетной системы – распределение персональной ответственности менеджеров по совместным проектам, невозможность определения результата деятельности некоторых подразделений, реальность и выполнимость нормативов, наличие разнонаправленных целей деятельности организации (увеличение производства и снижение затрат).

Особенности бюджетирования

Важно определить и разграничить полномочия и ответственность отдельных структурных подразделений. Интересы подразделений не должны пересекаться, а полномочия — дублироваться.

Важная функция бюджетного комитета — определение приоритетов платежей.

Все решения бюджетного комитета обязательны к выполнению. Исключение - только для генерального директора и финансового директора.

Механизмы взаимодействия ЦФО:

- трансфертные цены;
- налогообложение;
- внутреннее кредитование;
- общие инвестиции;
- разрешение конфликтов (арбитраж).

Инфраструктура бюджетного процесса:

Аналитический, учетный, организационный и программно-технический блоки

Дополнительно: <http://www.up->

[pro.ru/encyclopedia/budzhetrovanie.html](http://www.up-pro.ru/encyclopedia/budzhetrovanie.html)