

Бюджетирование

Дополнительная информация по курсу

ЖДАНОВА АННА БОРИСОВНА

Доцент ШИП ТПУ

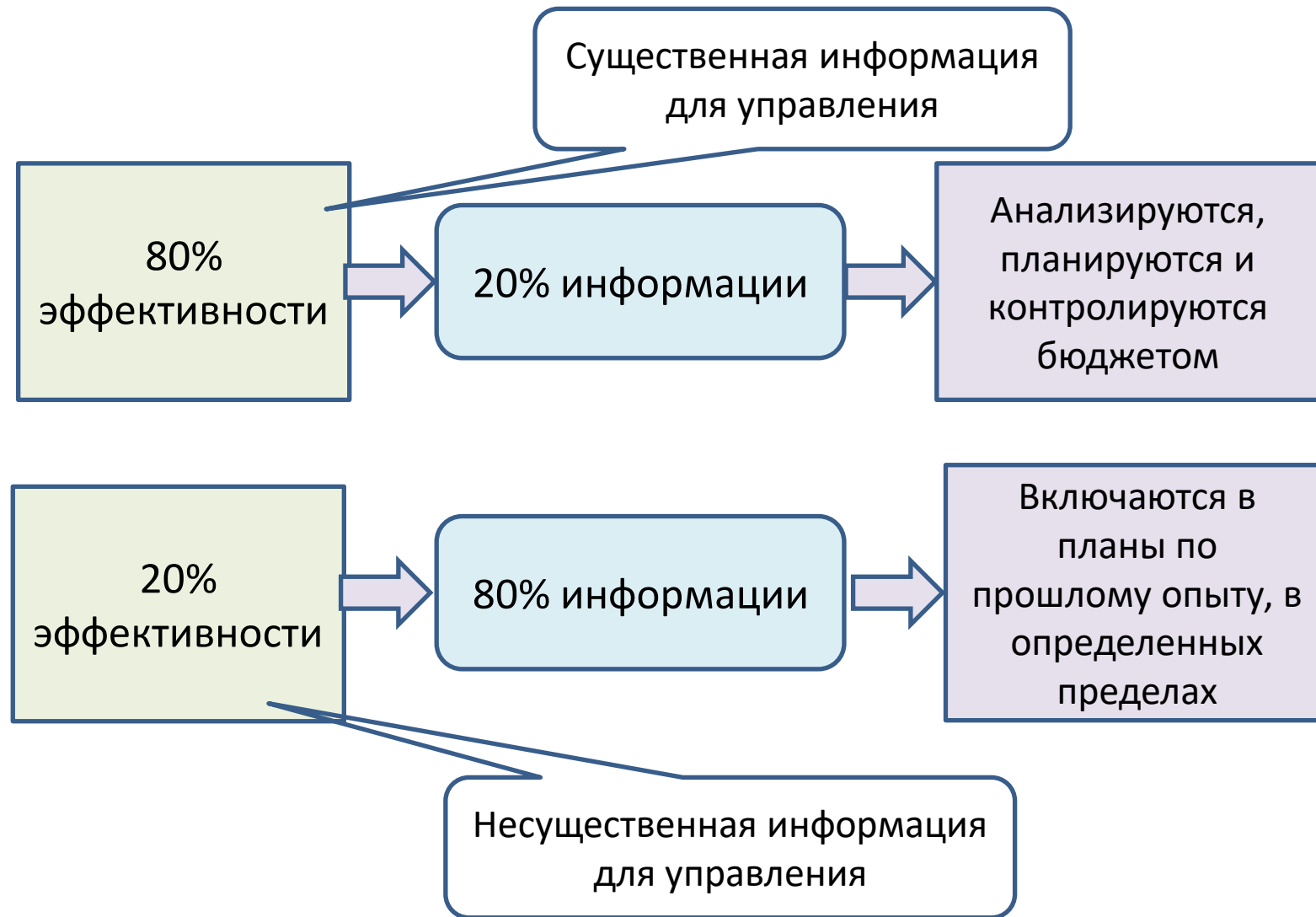
Ауд. 362 НТБ

Дисциплина: «Бюджетирование». Жданова А.Б.

Инструменты делающие бюджетирование полезным

- 1. Анализ Парето,
- 2. Анализ чувствительности,
- 3. Принцип существенности

Анализ Парето



Анализ чувствительности

- **Анализ чувствительности** (sensitivity analysis) это подход к оценке планируемых показателей в условиях неопределенности. Позволяет определить допустимые уровни изменения показателей при планировании.
- **Анализ чувствительности** заключается в оценке влияния изменения факторов на результирующий показатель, при котором выбранные параметры (факторы) изменяются в определенных пределах, а остальные параметры остаются неизменными.

Анализ чувствительности позволяет

- оценить, как изменяются результирующие показатели при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета.
- определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять результирующие показатели.
- установить критические изменения факторов (переменных) при которых результирующий показатель становится неприемлемым.

Анализ чувствительности

Используется :

- в текущем планировании для определения факторов , которые в большей степени влияют **на прибыль**,
- в оценке инвестиционных проектов для оценки факторов, которые в большей степени влияют **на NPV и IRR** .

Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV или норма прибыли остается положительной величиной, тем устойчивее проект, тем меньше риск.

Анализ чувствительности

В качестве варьируемых исходных переменных принимают:

- объём продаж;
- цену за единицу продукции;
- инвестиционные затраты или их составляющие;
- операционные затраты или их составляющие;
- уровень инфляции;
- процент по займам, ставку дисконта и др.

В качестве результирующих показателей принимают:

показатели эффективности проекта

1. чистый дисконтированный поток (доход)
2. внутренняя норма доходности
3. срок окупаемости
4. рентабельность инвестиций

текущие показатели деятельности

1. операционная прибыль
2. чистая прибыль
3. сальдо денежных средств

Анализ чувствительности

- **Пример**

Оценить чувствительность инвестиционного проекта к изменению годовой маржинальной прибыли. Проект на 5 лет, стоимость капитала 12% годовых

год	показатель	Денежный поток, \$/год	Коэф. дисконтирования (12%)	Приведенная стоимость, \$
0	Инвестиции	(200 000)	1	(200 000)
1-5	Маржинальная прибыль за год	108 000	3,605	389 340
1-5	Постоянные затраты за год	(30 000)	3,605	(108 150)
5	Ликвидационная стоимость	30 000	0,567	17 010
	NPV	98 200		

Чувствительность NPV к маржинальной прибыли = $98\,200 / 389\,340 = 25,2\%$

Вывод: уменьшение годовой маржинальной прибыли на 25,2% или 27 216 \$

(108 000*0,252) сделает проект неприемлемым для инвестиций

Бюджетирование

Не только метод финансового планирования

2. Бюджетирование - это управленческая технология, направленная на повышение эффективности предприятия, включающая:

- финансовое планирование,
- определение ответственности руководителей структурных подразделений за финансовые показатели,
- контроль за выполнением бюджетных показателей и
- использование инструментов стимулирования для повышения ответственности руководителей и эффективности деятельности предприятия.

Задачи бюджетирования

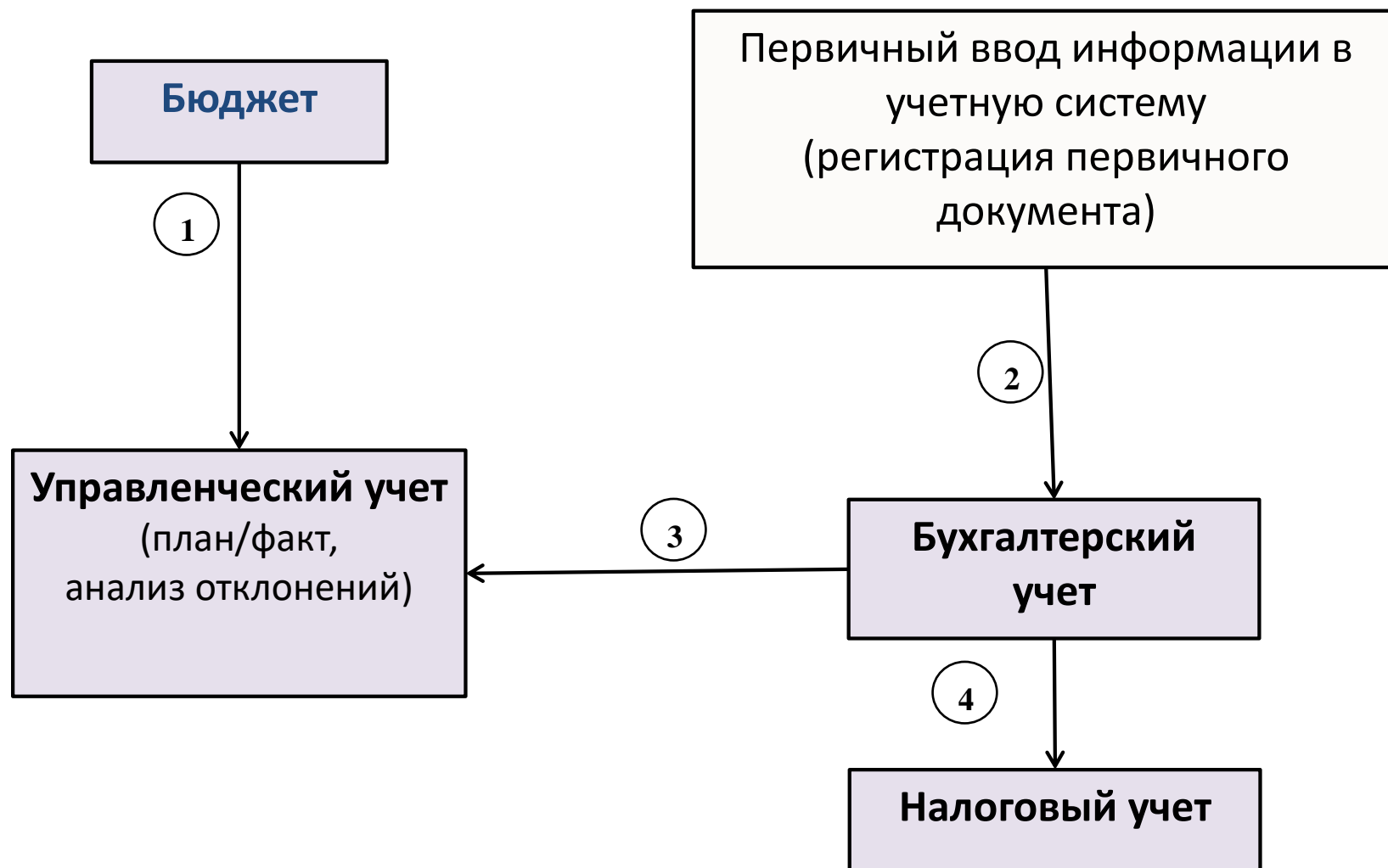
- **Планирование** финансовых показателей,
- **Контроль** (план-фактный анализ и управление по отклонениям),
- **Коммуникация** (взаимодействие подразделений, обмен информацией),
- **Координация** действий подразделений, учет интересов всех подразделений,
- **Оценка** (установление финансовых целей в бюджете),
- **Мотивация** (определение показателей бюджета для премирования функциональных менеджеров),
- **Делегирование** полномочий функциональным менеджерам.

Бюджетирование

Бюджетный процесс включает в себя следующие этапы:

- определение основных целей на плановый период (рентабельность, ликвидность (платежеспособность), оборачиваемость);
- определение основного бюджетного фактора, ограничивающего выпуск продукции (спрос, производственная мощность и т.п.);
- подготовка проектов бюджета продаж;
- подготовка проекта бюджетов подразделений и общего бюджета;
- согласование бюджетов с руководителями подразделений и внесение корректировок;
- утверждение бюджета;
- исполнение бюджета, контроль соответствия факта бюджету,
- анализ отклонений и внесение корректировок при составлении последующих бюджетов.

Взаимосвязь управленческого учета и бюджетирования



Взаимосвязь бюджетирования и управленческого учета

- **Отчет о финансовых результатах** составляется в разрезе видов продукции, центров прибыли. Этот отчет анализируется в сравнении с Бюджетом доходов и расходов (БДР), форма документов должна быть одинаковой.
- **Баланс** предприятия отражает показатели бизнеса **более объективно**, чем отчет о финансовых результатах, так как позволяет сверить суммы активов и обязательств, а увеличение капитала (чистая прибыль) балансирует изменение активов и обязательств.
- **План-фактный анализ** проводят по основным статьям **доходов и расходов, основным показателям баланса**: инвестиции, запасы и дебиторская задолженность, в т.ч. сомнительные долги, обязательства, собственный капитал и суммы денежных средств.
- **Основной показатель** за который отвечают менеджеры перед собственниками **чистая прибыль**. Эта ответственность устанавливается через систему KPI.

Определение ЦФО

- **Центр финансовой ответственности (ЦФО)** - это организационная единица предприятия (подразделение), возглавляемая руководителем, который несет ответственность за установленные финансовые показатели деятельности подразделения.
- Система ЦФО – **основа финансовой структуры предприятия.**
- ЦФО могут соответствовать организационной структуре, но могут и не соответствовать.

Управление по ЦФО в системе бюджетирования

- **Центр доходов** - подразделение, результаты деятельности которого определяются через доход.

Менеджеры несут ответственность только за суммы поступившей выручки без определения финансового результата, т.к. они лишены возможности влиять на затраты.

- **Центр затрат** - подразделение, результаты деятельности которого определяются затратами.

Менеджеры несут ответственность за соответствие планам затрат и нефинансовых показателей (качественным и количественным), а также изыскивают возможности для снижения затрат (бюджеты затрат на производство, маркетинг, бюджет закупок, бюджет вложений в исследования).

Управление по ЦФО в системе бюджетирования

- ❑ **Центр прибыли (бизнес-единицы)** – подразделение, результаты деятельности которого определяются через прибыль.

Менеджер планирует и несет ответственность за доходы и расходы подразделения.

- ❑ **Центр капитальных вложений (инвестиций)** – подразделение, результаты деятельности которого определяются доходами от вложений в актив.

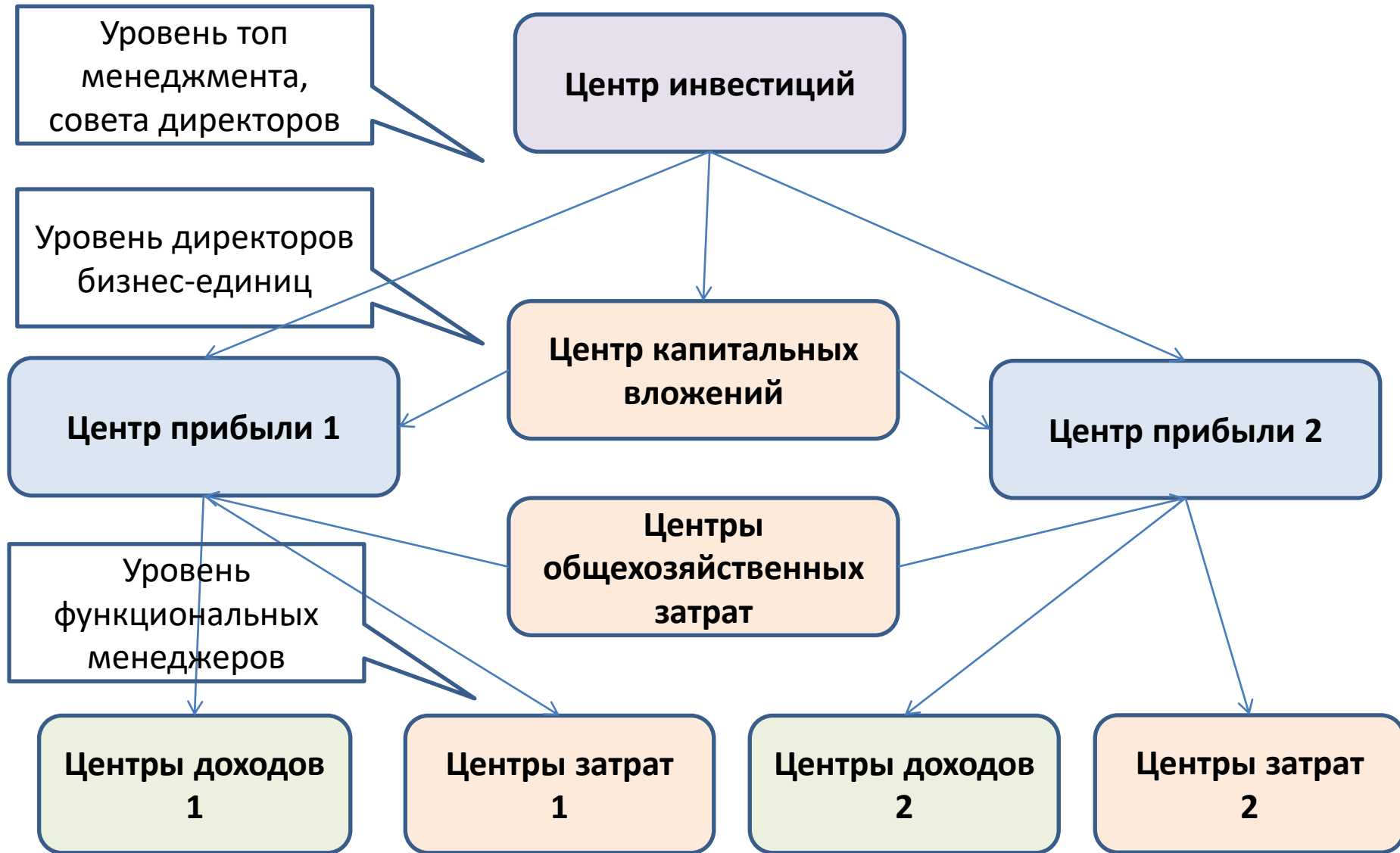
Составляются бюджеты капитальных вложений, в которых определяются суммы на приобретение долгосрочных активов и средства финансирования этих приобретений. Так же рассчитываются возврат вложений и доходность инвестиций.

Управление по ЦФО в системе бюджетирования

Особенности управления по ЦФО

- центром ответственности является место возникновения затрат (все затраты должны иметь ответственного);
- каждый центр ответственности является объектом планирования и контроля доходов, затрат, прибыли;
- каждый центр ответственности имеет свой бюджет, который является частью общей системы бюджетирования, что позволяет связать воедино все центры ответственности, обеспечив взаимосвязь между подразделениями предприятия

Иерархия ЦФО



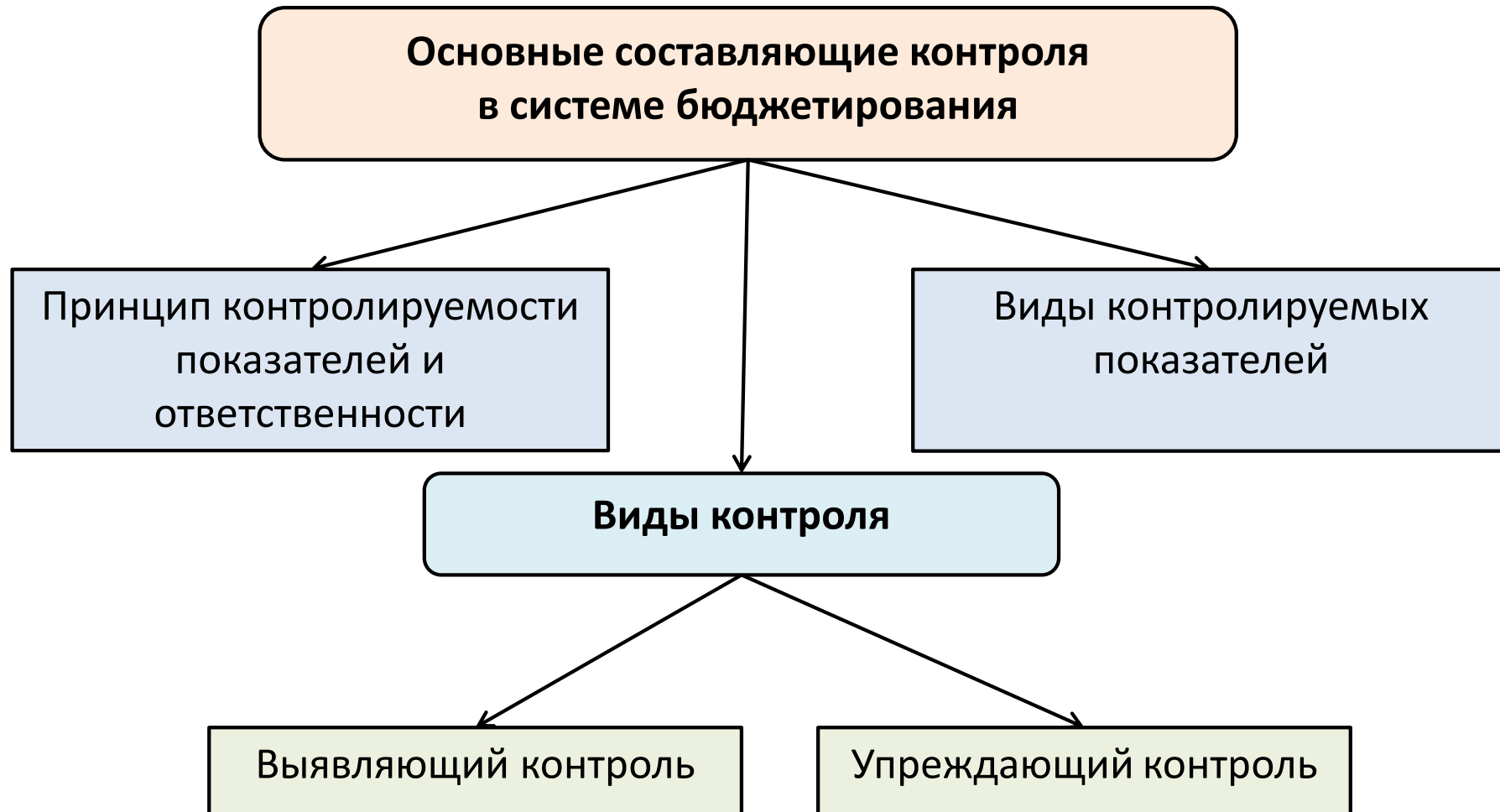
Оценка по КРІ



Бюджетные цели

- Бюджет устанавливает цели, выраженные в ключевых показателях эффективности (KPI).
- Основные направления оценки:
 - ✓ рентабельность (доходность),
 - ✓ ликвидность (платежеспособность),
 - ✓ оборачиваемость (деловая активность).

Бюджетный контроль



Реализация функции контроля в бюджетировании

- **Принцип контролируемости** – руководитель ЦФО должен отвечать и отчитываться за показатели (доходы, затраты), которые он контролирует (управляет ими).
- **Контролируемые затраты** – прямые переменные и постоянные затраты ЦФО.
- **Неконтролируемые затраты** – распределяемые на ЦФО затраты, обычно постоянные.
- Для управления важно, чтобы затраты были контролируемые менеджерами.

Виды контроля при бюджетировании

- **Предварительный (упреждающий) контроль -**
 - сравнение целевых показателей с текущим планом,
 - корректировка плана для лучшего соответствия целям.
- **Выявляющий контроль –**
 - сравнение фактических показателей с плановыми (анализ отклонений),
 - выявление причин и принятие управленческих решений.

Бюджетный контроль

Финансовые цели выражены в ключевых показателях эффективности (KPI):

➤ **Показатели рентабельности (прибыльности) по отношению к выручке:**

- Рентабельность чистой прибыли,
- Рентабельность маржинальной прибыли,
- Рентабельность операционной прибыли.

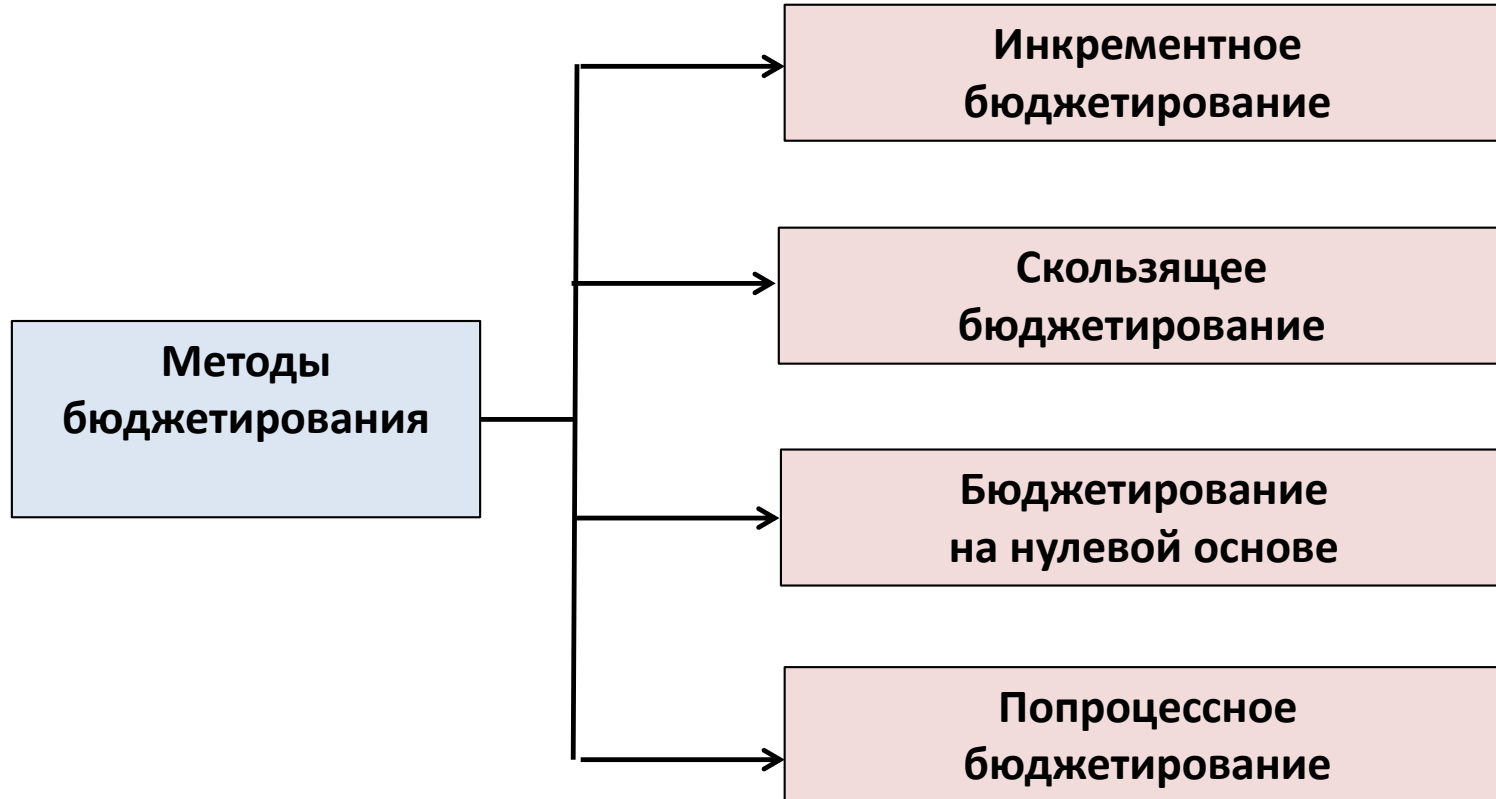
➤ **Показатели ликвидности (платежеспособности):**

- Коэффициент текущей ликвидности,
- Коэффициент срочной ликвидности,
- Коэффициент абсолютной ликвидности;

➤ **Показатели оборачиваемости (деловой активности)**

- Оборачиваемость запасов,
- Оборачиваемость дебиторской задолженности,
- Оборачиваемость кредиторской задолженности,
- Оборачиваемость оборотных активов,

Методы составления бюджетов



Инкрементное бюджетирование

- ***Инкрементное (приростное) бюджетирование*** – самый распространенный, традиционный метод бюджетирования.
- Для составления бюджета на плановый период данные плана прошлого периода или фактические данные корректируются с учетом изменения внутренних факторов (ставка заработной, нормы расходов сырья и т.п.) и внешних факторов (темпы инфляции, цены поставщиков и т.п.)
- Бюджет составляется на год с детализацией по месяцам.

Преимущества и недостатки инкрементного бюджетирования

Преимущества

- Простота подготовки
- Понятность и привычность для пользователей

Недостатки

- Может происходить копирование прошлогоднего бюджета без анализа эффективности потребления ресурсов
- Затраты формируются по видам (статьям калькуляции), не устанавливается связь затрат с изменением уровня деятельности

Скользящее бюджетирование

- **Скользящее (непрерывное) бюджетирование** – метод бюджетирования, при котором бюджет постоянно обновляется путем добавления следующего планового периода (месяца, квартала) по истечении отчетного периода.
- Всегда имеется план на последующие 12 месяцев.
- Планы пересматриваются с учетом произошедших изменений в отчетном периоде.
- Уменьшает неопределенность при принятии решений, удобен для постоянного контроля результатов и оценки эффективности деятельности подразделений с учетом изменения внешней среды.

Преимущества и недостатки скользящего бюджетирования

Преимущества

- Сокращает неопределенность.
- Гибкость управления, т.к. процесс планирования непрерывный и требует постоянной оценки результатов и изменений среды.
- Удобен для управления денежными потоками.
- Удобен в условиях быстроизменяющейся среды ведения бизнеса

Недостатки

- Требует существенных затрат труда и времени.
- Требует высокого уровня квалификации менеджеров
- Могут возникнуть проблемы в своевременном информировании заинтересованных лиц об изменениях.

Бюджетирование на нулевой основе

- **Бюджетирование на нулевой основе** – метод бюджетирования, при котором подготовка бюджета каждый год начинается «с нуля», т.е. без учета данных прошлых периодов.
- Каждый элемент доходов и расходов должен быть обоснован, как если бы бюджет готовился в первый раз.
- Определяются основные результаты, которые должно достичь предприятие, анализируются варианты деятельности, приводящие к результатам, и потребность в ресурсах для них.
- Варианты реализации целей оформляются в виде «пакета решений», которые ранжируются по степени эффективности и важности.

Бюджетирование на нулевой основе (zero-based budgeting)

- Финансирование выделяется под приоритетные **«пакеты решений»**.
- Основной принцип бюджетирования с нуля – лучше учесть будущие нужды и достичь результаты, чем отразить прошлые действия.
- Распространено при планировании в сфере услуг, на некоммерческих предприятиях и для планирования общехозяйственных расходов, т.е. в тех случаях когда затраты более произвольные (напрямую не связанные с изменением уровня деятельности предприятия).

Преимущества и недостатки бюджетирования на нулевой основе

Преимущества

- Позволяет планировать в условиях неопределенности, критично относится к будущим событиям.
- Внимание при планировании сосредоточено не на затратах деятельности предприятия, а на результатах, выгодах, которые она приносит.

Недостатки

- Требуется существенных затрат труда и времени.
- Требуется высокого уровня компетенций руководителей подразделений
- Вовлекает в процесс бюджетирования большое количество сотрудников
- Могут быть недооценены затраты, связанные с долгосрочными выгодами (например, затраты на качество)

Попроцессное бюджетирование (ABB – activity based budgeting)

- **Попроцессное бюджетирование** – метод бюджетирования, при котором объектом планирования являются процессы предприятия.
- Планирование затрат предприятия в зависимости от потребности в деятельности, связанной с производством и реализацией продукции.
- Особое внимание уделяется планированию и обоснованию **общепроизводственных затрат**.
- Основывается на методе калькулирования ABC.

Преимущества и недостатки попроцессного бюджетирования

Преимущества

- Ориентировано на результаты процесса (вида деятельности), а не на стоимость ресурсов.
- Позволяет выявлять процессы недобавляющие стоимость и сокращать затраты на них.
- Учитывает задачи стратегического планирования. Распределение ресурсов учитывает новые виды деятельности (процессы).
- Позволяет ранжировать процессы в порядке приоритетности и распределять ограниченные ресурсы

Недостатки

- Дорогостоящий, т.к. требует сбора большого объема информации для анализа
- Сложность с определением драйверов затрат.
- Трудоемкость.

Бюджетирование

Достоинства

- Определение конкретных финансовых целей (показателей отчета) – визуализация цели и способов достижения цели.
- Определение ответственных за финансовые показатели и учет этой ответственности в системе мотивации менеджеров через KPI.
- Сравнение фактического достижения цели с планом и анализ отклонений.
- Повышение финансовой дисциплины и улучшение контроля.

Недостатки

- Существенные временные и финансовые затраты на составление бюджетов.
- Бюрократизация управления.
- Демотивация персонала бюджетным процессом, т.к. изменения слишком быстрые, факт не соответствует плану.
- Фиксированный бюджет на год не целесообразен для управления.