

# Финансовое планирование и бюджетирование

# Бюджеты и процесс их составления

- ▶ Курс посвящен составлению финансовых планов организации, называемых бюджетами. Мы рассмотрим классификации бюджетов организации, разберем последовательность их составления, а также узнаем кто несет ответственность за разработку бюджетных показателей и какие проблемы наиболее часто возникают в процессе подготовки бюджетов.
- ▶ Темы:
  - ▶ 1. понятие «бюджет» и «бюджетирование»
  - ▶ 2. процесс составления бюджетов

# Бюджет - это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации

- ▶ Бюджет организации это прогноз ее финансового состояния, в котором определяются суммы планируемых доходов и расходов на предстоящий период, а также ряд других финансовых показателей, например, объем заимствований и инвестиций
- ▶ Бюджет - это финансовый план, определяющий в количественном выражении запланированные финансовые показатели результатов деятельности организации в будущем. Показатели бюджета основываются в первую очередь на данных о предполагаемых объемах продаж и производства.

# Бюджетирование - это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа бюджета

Бюджетирование:

- ▶ Процесс составления финансовых планов и смет;
- ▶ Инструмент управления, предназначенный для принятия управленческих решений.

Бюджетирование является основой:

- ▶ Планирования и принятия управленческих решений в компании;
- ▶ Оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;
- ▶ Укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом.

# Стратегический план развития, программа развития, бюджет

- ▶ Долгосрочное стратегическое планирование (перечень стратегических целей компании и общих стратегий по их достижению);
- ▶ Программа по выполнению стратегического плана (комплекс мероприятий по реализации стратегических целей)
- ▶ Бюджет является финансовым отражением планируемых мероприятий, который фокусируется на денежных показателях. Это конкретное финансовое воплощение как стратегического плана, так и программы развития на ближайший период.

*Например: для расширения производства (стратегическая цель) необходимо закупить современное оборудование (мероприятие). Вопрос откуда будут взяты финансовые средства для покупки оборудования находит отражение в бюджете.*

# Взаимосвязь между стратегическим планированием и бюджетированием

- ▶ При создании системы бюджетирования в организации необходимо:
  1. сформулировать главные финансовые и нефинансовые цели организации;
  2. выявить с помощью каких показателей можно контролировать достижение этих целей;
  3. определить задачи (обеспечивающие достижение главных целей), которые могут быть решены с помощью бюджетирования.

Одна из задач бюджетирования - переложить обобщенные формулировки миссии фирмы на язык конкретных финансовых показателей, которые можно четко и легко рассчитать, а затем контролировать ход их выполнения.

*На практике финансовые цели взаимосвязаны. Так, например, рост стоимости организации связан с высоким уровнем прибыльности бизнеса.*

Стратегические цели бизнеса	Конкретные показатели бюджета на бюджетный период	Конкретные задачи бюджетирования
Быстрый рост бизнеса	Рост объемов продаж в сопоставимых ценах, не менее чем на X%	Контроль дебиторской задолженности. Контроль кредиторской задолженности и условий привлечения заемных средств (т.е. важно состояние ликвидности компании)
Высокая прибыльность бизнеса	Обеспечение чистой прибыли в размере Y% от выручки	Установление нормативов затрат с целью контроля над ними и их сокращения. Определение оптимальных цен
Быстрый рост стоимости бизнеса (увеличение капитализации)	Увеличение стоимости чистых активов бизнеса на Z %	Контроль за состоянием, структурой и эффективностью активов бизнеса. Сравнительный анализ динамики роста числительных активов по сегментам бизнеса

# Назначение бюджетов

- ▶ Бюджеты являются основой планирования и как следствие, важнейшей функцией управления.
- ▶ Бюджеты дают возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных подразделений, определить предпочтительные направления деятельности.
- ▶ Бюджеты являются основой для принятия решений об объемах финансирования организации из внутренних и внешних источников
- ▶ Бюджеты призваны обеспечить контроль за финансовым состоянием компании, избегать кризисных ситуаций, обусловленных нехваткой текущих денежных средств.
- ▶ Составление бюджетов помогает установить нормативы затрат и нормы прибыльности (рентабельности или эффективности) в разрезе отдельных видов производимой продукции (работ, услуг) и структурных подразделений.
- ▶ Бюджеты являются основой финансовой дисциплины (ответственность руководителей разного уровня за финансовые результаты)
- ▶ Бюджетирование является основой осмысленной реструктуризации предприятия, оптимизации его финансовой структуры.



# Процесс составления бюджетов

## Основные этапы:

1. Назначение ответственных лиц
2. Ознакомление менеджеров с руководящими установками для подготовки бюджета
3. Определение главного ограничивающего бюджетного фактора
4. Подготовка бюджета для области, связанной с ограничивающим фактором
5. Подготовка проектов бюджетов для всех остальных областей
6. Взаимоувязка показателей отдельных бюджетов и их последующая корректировка
7. Подготовка основных (сводных) бюджетов
8. Утверждение мастер - бюджета и доведение его показателей до всех заинтересованных сторон

# ЭТАПЫ 1-3

1. назначение ответственных лиц (формирование бюджетного комитета, в состав которого входят руководители подразделений)

***! Важно, чтобы лица, входящие в состав бюджетного комитета, могли реально контролировать предложенные ими финансовые показатели***

2. Ознакомление менеджеров с руководящими установками для подготовки бюджета

***! Члены бюджетного комитета должны знать о миссии организации и ее долгосрочных стратегических планах***

3. Определение главного ограничивающего фактора

***! Количество ресурсов предприятия всегда ограничено***

**ПРИМЕР:** согласно расчетам отдела маркетинга в следующем бюджетном периоде ЗАО «Пончик» может реализовать максимум 10000 банок меда и 50000 банок варенья. Производственный отдел подтвердил, что производственные мощности ЗАО позволят выпустить только 8000 банок меда и 60000 банок варенья

Каков главный ограничивающий фактор?

Для меда - производственные мощности;

Для варенья объем продаж;

*Предположим, что проблему нехватки мощностей для выпуска меда можно решить, купив или арендовав дополнительное оборудование, однако это потребует увеличения численности работников и дополнительных средств на покупку оборудования и сырья. Это значит, что место первичного фактора займет какой-то новый, и в конце концов организация упрется в стену, поскольку преодолеть следующий по счету ограничивающий фактор станет невозможно*

# Этапы 4-5

4. подготовка бюджета для области, связанной с ограничивающим фактором.

- ▶ Если ограничивающим фактором является объем продаж, то первым составляется бюджет продаж
- ▶ Если ограничивающим фактором является производственная мощность, то первым составляется производственный бюджет

5. Подготовка проектов бюджетов для всех остальных областей

**Основные (сводные) бюджеты** (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);

**Операционные бюджеты** (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.)

**Вспомогательные бюджеты** ( план капитальных вложений, кредитный план и др.)

**Дополнительные (специальные) бюджеты** (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ)

**! На данном этапе составляются все бюджеты кроме основных (сводных)**

# Этапы 6-9

## 6. Взаимоувязка показателей отдельных бюджетов и их последующая корректировка

На этом этапе бюджетный комитет должен проанализировать, насколько данные одних бюджетов согласуются с данными других бюджетов

## 7. Подготовка основных (сводных бюджетов).

Основные (сводные) бюджеты включают в себя:

- ▶ Бюджет доходов и расходов;
- ▶ Бюджет движения денежных средств;
- ▶ Расчетный баланс;

Итогом данного этапа является **МАСТЕР - БЮДЖЕТ**, состоящий из трех взаимосвязанных между собой основных бюджетов компании и всех операционных, вспомогательных и дополнительных (специальных) бюджетов.

## 8. Утверждение мастер - бюджета и доведение его показателей до всех заинтересованных сторон

## 9. Сравнение фактических результатов деятельности с бюджетными показателями

# Составные элементы мастер - бюджета

## 1. Основные (сводные) бюджеты

- ▶ Бюджет доходов и расходов (называемый также бюджетом прибыли и убытков) является наиболее распространенным и наиболее привычным для понимания руководителями любого уровня управления. Назначение - показать запланированные доходы и расходы организации. Бюджет доходов и расходов составляется по методу начисления. По своей структуре соответствует бухгалтерскому отчету о прибылях и убытках, хотя может быть гораздо более детальным.
- ▶ Бюджет движения денежных средств является планом, отражающим все прогнозируемые поступления и расходования денежных средств, составляется по кассовому методу
- ▶ Расчетный баланс

## 2. **Операционные бюджеты** (более тщательная подготовка исходных данных для всех основных бюджетов, а также перевод планируемых показателей из натуральных единиц измерения в стоимостные показатели)

- ▶ Бюджет продаж;
- ▶ Бюджет запасов готовой продукции;
- ▶ **Производственный бюджет, включающий:**
- ▶ Бюджет производства;
- ▶ Бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно - материальных ценностей);
- ▶ Бюджет прямых затрат труда;
- ▶ Бюджет общепроизводственных косвенных расходов;
- ▶ Бюджет управленческих расходов;
- ▶ Бюджет коммерческих расходов;

### 3. Вспомогательные бюджеты:

- ▶ **План капитальных вложений** (называемый также инвестиционным бюджетом) показывает распределение финансовых ресурсов на инвестиционные проекты капитального характера по бюджетным периодам.
- ▶ **Кредитный план** представляет собой документ, в котором отражается информация о привлечении и погашении кредитных и заемных средств с учетом выплат процентов по этим средствам.