

Бизнес-ситуация:

***Матричное бюджетирование и
безответственность ответственных
подразделений***

О компании

- ❑ Федеральный торговый оператор
- ❑ Продуктовая розница
- ❑ Стратегия развития мультиформатная: дискаунтеры, супермаркеты, гипермаркеты
- ❑ Представлена в большинстве регионов России
- ❑ Поделена по территориальному принципу на 9 филиалов

О филиалах Компании

- Каждый филиал осуществляет деятельность в нескольких субъектах РФ
- Все филиалы имеет типовую структуру, зеркально повторяющую структуру Центрального офиса «в миниатюре»
- Руководители офисных дирекций филиала имеют двойное подчинение: административно подчиняются руководителю филиала, функционально – руководителю соответствующей функциональной дирекции Центрального офиса

Матричная система бюджетирования

- Система бюджетирования основана на матричном принципе разделения ответственности при формировании и исполнении Бюджетов между функциональными подразделениями и бизнес-подразделениями (ЦО)
- Согласно принятой в Компании концепции этот принцип предполагает, что:
 - руководители функциональных и бизнес-подразделений достигают взаимного согласия относительно включения в бюджет и фактического использования бюджетных средств и каждый из них, при этом, несет ответственность за достижение установленных показателей
 - при отсутствии взаимного согласия разногласия выносятся на Бюджетный комитет для принятия окончательного решения

Матрица бюджетной модели центрального офиса

Генеральный директор						
Функциональные дирекции	Финансы	Маркетинг	HR	Безопасность	Управление активами	IT
Бизнес-подразделение (ЦО)						
Формат «Дискаунтер»						
Бюджет ЦО «Формат «Дискаунтер»						
Формат «Супермаркет»						
Формат «Гипермаркет»						
Логистика						
Производство						
Центральный офис						

Принципы распределения ответственности

- Руководители функциональных подразделений отвечают за наиболее обоснованное и эффективное (в соответствии с утвержденными Высшим руководством на планируемый год корпоративными KPI) «наполнение» статей бюджетов, обеспечивающим достижение бизнес-целей каждого бизнес-подразделения. При формировании бюджетов руководители функциональных подразделений учитывают предложения и пожелания руководителей бизнес-подразделений
- Руководители бизнес-подразделений (ЦО) отвечают за доходы и расходы, непосредственно связанных с деятельностью их подразделений, а также за капвложения по своим направлениям
- Руководители ЦО являются Владельцами утвержденных бюджетов и отвечают за эффективную координацию с руководителями функциональных подразделений при использовании бюджетов для достижения бизнес-целей своего подразделения
- Таким образом, каждая статья включается в бюджет конкретного бизнес-подразделения при экспертном участии и расходуется под присмотром функционального подразделения

Процедура утверждения бюджета

Утверждение годовых плановых KPI акционерами

Утверждение бюджетных целей с руководителями функциональных подразделений по подотчетным и статьям в разрезе бизнес-подразделений

Утверждение бюджетных целей для бизнес-подразделений в разрезе филиалов

Подготовка филиалами детальных бюджетов

Утверждение бюджетов



Проблемы

- ❑ Система двойной бюджетной ответственности способствует многочисленным конфликтам между функциональными и бизнес-подразделениями при разработке, утверждении и исполнении бюджетов
- ❑ Конфликты при согласовании и утверждении бюджетов между этими подразделениями часто приводят к срывам сроков процесса формирования бюджетов
- ❑ Филиалы (третье измерение) реально находятся вне процессов принятия важных, влияющих на их деятельность, решений. Эти решения принимаются функциональными и бизнес-подразделениями, обладающими существенно большим политическим весом
- ❑ Филиалы не могут вносить каких либо значимых корректировок в бюджеты, поскольку на этапе их подключения в бюджетный процесс все базовые показатели бюджета филиала заранее predeterminedены
- ❑ Информация, которой обладают филиалы, в процессах бюджетирования не используется. Отклонения бюджетного исполнения достигают существенных значений. Интересы филиалов и бизнеса в целом, страдают

Рецепт ДСБ

- Рекомендации, позволившие устранить имеющиеся проблемы