



Высшая школа
финансового
директора

school.fd.ru

Методы планирования бюджетных статей



Павел Боровков

генеральный директор «Партнеры и Боровков»



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 1. Уточнение целей бюджетирования

Методы планирования бюджетных
статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Варианты Целей бюджетирования:

«**Безопасный сценарий**» – бюджеты формируются для того, чтобы компания могла «свести концы с концами». Такие цели актуальны для компаний, чье финансовое состояние в следующем году может оказаться под угрозой.

«**Обоснование финансовой политики**» – бюджеты служат инструментом обоснования тарифов, объемов запрашиваемых инвестиций и бюджетных дотаций. Характерно для дочерних компаний крупных холдингов, корпораций, предприятий, чья деятельность регулируется государством.

«**Максимизация финансовых показателей**» – классическая цель формирования бюджетов в успешных коммерческих компаниях. Бюджеты используются в качестве плана действий, позволяющего максимально увеличить выручку, прибыль, рентабельность или какие-то другие финансовые показатели.

Методы планирования бюджетных
статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 2. Выбор ключевых показателей для планирования

Методы планирования бюджетных
статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Варианты ключевых показателей бюджетирования:

- Выручка.
- Прибыль
(Рентабельность).
- Ликвидность.



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 3. Выбор метода планирования

Методы планирования бюджетных
статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

«Целевой» метод

- Плановые значения по бюджетным статьям определяются с учетом целей бизнеса или ключевых, в том числе - нефинансовых, показателей.
- Суть метода: «спланируйте работу так, чтобы операционная прибыль составила не меньше XX млн рублей»

Методы планирования бюджетных
статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

«Целевой» метод

Цель	Ключевые показатели эффективности	Мероприятие	Бюджет	Объем бюджета (млн руб.)
Повысить ценность клиента на 20% к уровню прошлого года	Ценность клиента для компании за все время взаимодействия с ним	Программа повышения лояльности клиентов	Бюджет маркетинговых расходов	15
			Бюджет косвенных коммерческих расходов	50
Повысить удовлетворенность персонала на 30% к уровню прошлого года	Соответствие фактического профиля корпоративной культуры идеальному профилю	Программа корпоративных мероприятий	Бюджет расходов на персонал	10
		Программа обучения и повышения квалификации		
Повысить степень регламентированности бизнес-процессов до 90%	Доля описанных бизнес-процессов в общем перечне выделенных бизнес-процессов	Проект "Регламентация бизнес-процессов"	Бюджет административных расходов	0,2
	Число нарушений регламентов в области бизнес-процессов	Контроль соблюдения регламентов		



Высшая школа
финансового
директора

Метод «Нормирование»

- Каждый рубль будущих доходов содержит в себе четкую структуру затрат, которую может позволить себе компания, чтобы выйти на нужные финансовые результаты.
- Суть метода: «на сырье и материалы можно потратить не больше 30 процентов от выручки, на зарплату - 15 процентов и т. д.».



Высшая школа
финансового
директора

Метод «Нормирование»

Показатель	Норматив к показателю, %	Степень жесткости норматива
Выручка за предыдущий месяц	100	X
Нормативы текущего месяца, в т.ч.:		X
фонд дивидендов	15	Не менее <...> рублей
фонд накопления прибыли	10	Установленный процент
прямые производственные расходы	35	Установленный процент
косвенные производственные расходы	15	Не менее <...> рублей
коммерческие расходы	10	Установленный процент
административные расходы	10	Не менее <...> рублей
фонд премирования персонала	5	Установленный процент при строгом выполнении остальных нормативов
...

Методы планирования бюджетных статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Метод «Согласование»

- Формирование бюджетов на основе договоренностей между ЦФО: как находящимися на одной горизонтали, так и подчиненных друг другу.
- Этот метод – основной для «стандартной» схеме бюджетирования.

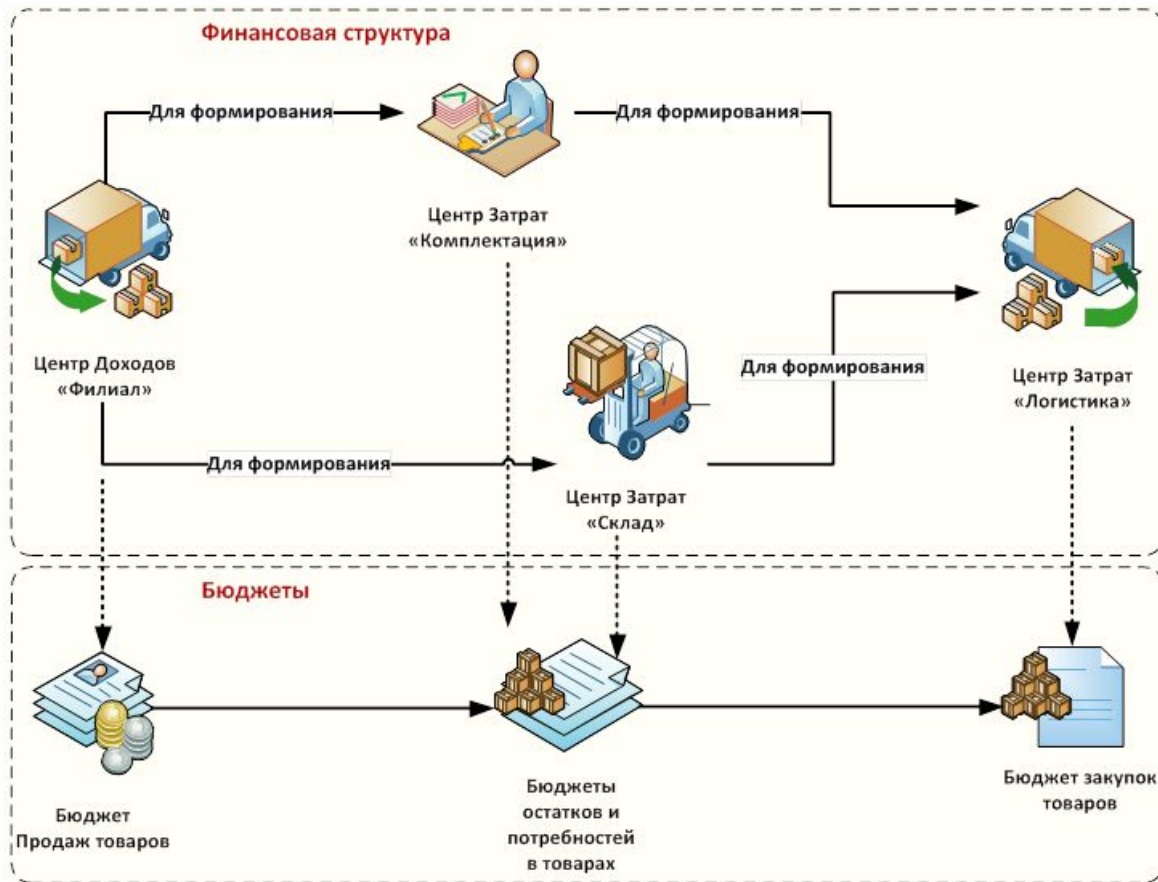


Высшая школа
финансового
директора

Метод «Согласование»

Методы планирования бюджетных статей

school.fd.ru





Высшая школа
финансового
директора

Шаг 4. Планирование выручки и дебиторской задолженности

Методы планирования бюджетных статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Планирование выручки «от достигнутого»

Показатель / Аналитика	Факт 2011, руб.	Ожидаемый процент прироста, %	План 2012, руб.
Выручка от реализации	10 000 000	20	12 000 000
Центр маржинального дохода "Филиал Север", в т. ч.:	4 000 000	40	5 600 000
Продукт А, в т. ч.	2 000 000	10	2 200 000
Оптовые продажи	1 500 000	10	1 650 000
Розничные продажи	500 000	10	550 000
...

Методы планирования бюджетных статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Планирование выручки «от воронки продаж»

Стадия Воронки	Кол-во потенциальных клиентов	Средний чек, руб. (оценка)	Вероятность продажи	«Выручка», руб. (оценка)	ДЗ, руб. (оценка)
Реклама	10 000	1 000	0,5%	50 000	-
Демонстрация	1 000	1 500	5%	75 000	-
Переговоры с руководством	200	2 000	50%	200 000	-
Направление коммерческого предложения	100	2 500	70%	175 000	-
Заключение договора	20	3 000	90%	54 000	-
Фактические оплаты	15	3 000	99%	44 550	9 450



Планирование выручки «от Стратегии»

Цель	Ключевой показатель эффективности	Значение показателя, млн. руб.	Детализация		
			Центр маржинального дохода "Продукт А"	Центр маржинального дохода "Продукт В"	Центр маржинального дохода "Продукт С"
Увеличить оборот	Выручка	10	3	2	5
Увеличить объемы послепродажного обслуживания	Выручка по послепродажному обслуживанию	2,5	0,5	1,5	0,5
...



Планирование дебиторской задолженности

Типы бюджетов	НС	БДР	БДДС	Задолженность
Показатели	Объем отгрузки (руб.)	Доходы начисленные (руб.)	ДС полученные (руб.)	Дебиторская Задолженность (руб.)
Аналитики				
ЦФО = ЦМД «Филиал Север»	4 000 000	3 800 000	3 500 000	300 000
Номенклатура = «Продукт А»	2 000 000	1 800 000	1 600 000	200 000
Канал реализации = «Оптовые продажи»	1 500 000	1 400 000	1 100 000	300 000
Канал реализации = «Розничные продажи»	500 000	500 000	500 000	-
...	



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 5. Лимитирование затрат

Методы планирования бюджетных
статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Бюджет	Статья	Норматив	Лимит	
			Допустимое отклонение	Критическое отклонение
Бюджет доходов по основной деятельности	Доходы от оптовой реализации	1,5 млн рублей на одного менеджера по продажам	-10% от норматива	-20% от норматива
...
Бюджет коммерческих расходов	Комиссионные менеджеров по продажам	7 процентов от показателя "Доходы от оптовой реализации"	+5 процентов от норматива	+10 процентов от норматива

Методы планирования бюджетных статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 6. Планирование запасов

Методы планирования бюджетных
статей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

План маркетинговых мероприятий		
Мероприятие	Охват аудитории	Коэффициент перехода
Выставки	2 000	-
Индивидуальные демонстрации	400	0,2
Переговоры с руководством Клиентов	40	0,1
Прогноз продаж		
Число переговоров с Клиентами	40	
Средняя прогнозная сумма контракта (руб.)	7 000 000	
Вероятность заключения контракта	75%	
Наиболее вероятная сумма продаж (руб.)	210 000 000	
Бюджет запасов		
Прогнозная сумма продаж (руб.)	210 000 000	
Средняя цена продажи (руб.)	350	
Объём продаж (штук)	600 000	
Остатки на начало (штук)	70 000	
Объём закупок (штук)	550 000	
Остатки на конец (штук)	20 000	



Высшая школа
финансового
директора

Немного выводов:

- Планировать статьи бюджетов имеет смысл не просто «математически», а с учетом требований систем более высокого уровня: стратегии, финансовой политики, планов мероприятий.
- После уточнения требований более высокого уровня, нужно учесть природу самой статьи. Как правило – от какого другого показателя она зависит.
- Не стоит планировать «копейка-в-копейку». Всегда должен быть маневр. Для чего существуют лимиты.