

17.01.2024

Конспект

Тема: «Бюджетирование»

Бюджетное управление — есть система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем реализации бюджетных полномочий и наиболее эффективного использования ресурсов.

Бюджетные полномочия — это права и обязанности субъектов бюджетного управления и иных участников бюджетного процесса по регулированию бюджетных отношений, организации и осуществлению процесса планирования и контроля.

Систему бюджетного управления на предприятии принято выстраивать, включая в нее следующие процессы:

- формирование финансовой структуры и определение бюджетных полномочий участников процесса;

- формирование договорных обязательств в рамках утвержденных бюджетов с учетом минимизации рисков и обеспечения безопасности деятельности компании;

- исполнение расчетов в рамках сформированных договорных обязательств и контроль над исполнением бюджетов доходов и расходов и бюджета движения денежных средств; формирование полного пакета первичных учетных документов (по доходной и расходной частям);

- формирование и предоставление управленческой отчетности; анализ и принятие решений.

Основные принципы бюджетного управления отражаются в отдельном документе — положении о бюджетировании.

Субъекты бюджетирования (бюджетного управления) — это структурные подразделения, коллегиальные органы и сотрудники компании, участвующие в процессе бюджетного управления в соответствии со своей компетенцией и зоной ответственности.

Финансовая структура — совокупность центров финансовой ответственности в разрезе центров финансового учета.

Бюджетная структура — иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов предприятия.

Центр финансового учета (ЦФУ) — учетная единица (объект, проект), по которой в учетной системе осуществляется накопление консолидированной информации о доходах и расходах.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) — структурное подразделение, которое в процессе своей функциональной деятельности формирует, исполняет и контролирует бюджеты или их отдельные статьи. Каждый ЦФО возглавляет руководитель, который несет ответственность за деятельность подразделения в рамках бюджетного управления

Бюджетирование представляет собой финансовое (финансово-производственное, финансово-торговое, иное) планирование деятельности предприятия посредством составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

Назначение бюджетирования на предприятии заключается в том, что это основа планирования и принятия управленческих решений на предприятии, оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия, контроля и управления материальными и денежными ресурсами предприятия, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам предприятия в целом и собственникам его капитала

Общий (основной) бюджет — это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом,

объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования. В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет представляет итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия, обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление. Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на реализацию принятых решений, а также источники поступления этих средств

Пять этапов построения системы бюджетирования в организации.

На первом этапе происходит формирование финансовой структуры бюджетного плана. Целью первого этапа является разработка модельной структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

На втором создаются структуры бюджетов, определяется общая схема формирования сводного бюджета предприятия.

На третьем этапе рассчитываются объемы продаж на плановый период и планируется величина возможных остатков на конец планового периода. В результате проведения третьего этапа формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

На четвертом этапе разрабатывается регламент планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

На пятом происходит внедрение системы бюджетирования. Он включает работы по составлению операционного и финансового бюджетов на

планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.

Выделяют три основных подхода к процессу бюджетирования:

- «сверху вниз»;
- «снизу вверх»;
- «снизу вверх / сверху вниз».

Подход «сверху вниз» означает, что высшее руководство осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров подразделений и отделов нижнего уровня. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Вместе с тем недостаток данного подхода — слабая мотивация менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей.

Подход «снизу вверх» применяется на больших предприятиях, где руководители отделов составляют бюджеты участков, отделов, которые потом обобщаются в бюджеты цеха, производства и завода соответственно. Средним и высшим руководителям в этом случае предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Один из недостатков этого подхода заключается в том, что плановые показатели по расходам завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении получить незаслуженное вознаграждение.

Подход «снизу вверх / сверху вниз» является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух своих предшественников.

При таком подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей компании, а руководители нижнего и среднего звена готовят бюджет, направленный на достижение целей компании.

Положительное влияние на финансово-экономическое состояние бюджетирование оказывает через:

- 1) мотивацию и настрой коллектива;
- 2) координацию работы предприятия в целом;
- 3) анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- 4) усовершенствование процесса распределения ресурсов;
- 5) развитие процессов коммуникаций;
- 6) интеграцию менеджерам подразделений понимать свою роль в организации;
- 7) инструментарий сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- 1) различное восприятие бюджетов у должностных лиц разных структур и подчинения (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- 2) сложность реализации и дороговизна системы бюджетирования;
- 3) если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;
- 4) бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а следовательно, снижает эффективность работы;
- 5) противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если

слишком сложно — стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.