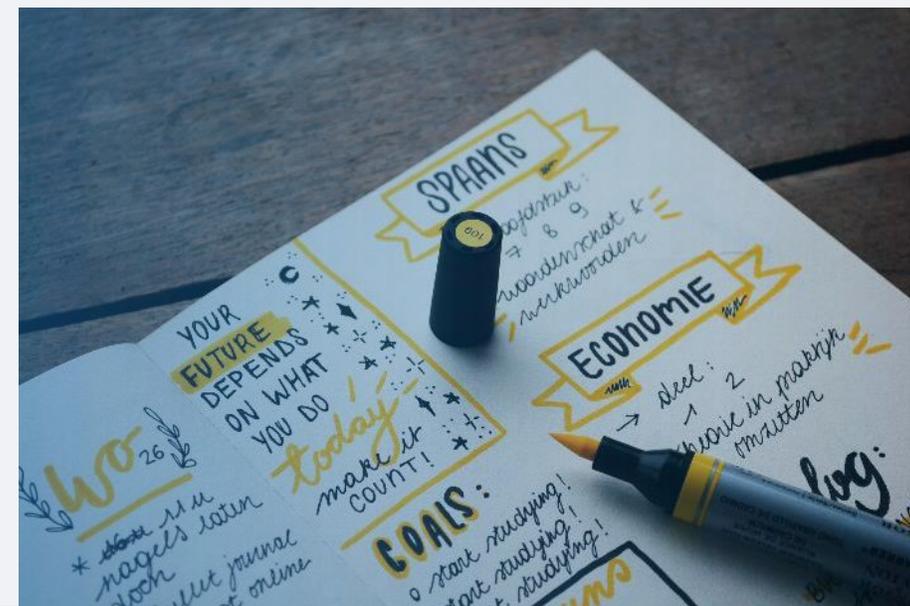


# Финансовое планирование и бюджетирование в системе управления предприятием в 2020 году

Ожидания и тренды, задачи разных отраслей



**Клавдия Макарова**

Руководитель консалтингового направления,  
ГК «СофтБаланс»

makarova@softbalance.ru  
+7 (812) 325-44-00  
sb-vnedr.ru



# Немного теории

# Бюджетирование что это?

- Бюджетирование (budgeting) — планирование и разработка бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.
- Основная цель бюджетирования - обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами.
- Задачи бюджетирования:
  - повышение эффективности работы организации при помощи целевой ориентации и координации всех событий на предприятии
  - выявление рисков и снижение их уровня
  - повышение гибкости и приспособляемости к изменениям

## Бюджет что это?

- По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) «бюджет - это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понижены и течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели».

# Управленческий учет и управленческий контроль что это?

- Впервые сущность этого понятия была определена американскими учеными как процесс, посредством которого руководители обеспечивают эффективное и результативное использование ресурсов для достижения целей организации. Управленческий контроль шире понятия управленческого учета, так как включает психологические и социальные аспекты управления.
- В работах В. Б. Ивашкевича, С. Н.Зайцева, Е.Н. Стрельника и работах зарубежных специалистов бюджетирование рассматривается как один из экономических инструментов контроллинга.

# Роль и место бюджетирования сегодня

# Истоки бюджетирования в РФ

- Первый самостоятельный бюджет РФ – 1993г.;
- В отечественной литературе проблемы бюджетирования начали обсуждаться с начала 1990-х гг.
- В середине 1990-х гг. были предприняты попытки реализации систем бюджетирования на отдельных российских предприятиях. Бюджетирование представлялось как универсальное средство, позволяющее решать множество проблем в управлении ресурсами предприятия.

## Историческая справка

В РФ впервые упоминается в 1623г., сметы финансирования государства при Романовых. 1654г. – Счетный приказ, ведал гос приходами и расходами. 1762г. – Ревизионная коллегия. 1802г. – МинФин участвует в бюджетном процессе. 1863г – бюджет в самом смысле. 22.05. 1862 – правила составления бюджета – точка отсчёта бюджетного права. Позднее дополнение классификацией бюджетных расходов (1891). В начале XX в. С 1906 г. Бюджет утверждался государственной думой, но ещё не обладает признаками полноты. 1938 г. – бюджетная реформа – централизация (местные бюджеты стали входить в федеральный бюджет).

## Что изменилось?

- Информации стало так много, а как ей пользоваться – не научились;
- В итоге если раньше честно признавались, что системы бюджетирования нет, то сейчас делают вид, что всё автоматизировано и отлично работает;
- Сейчас практически никто не признается в том, что в их компании нет нормальной системы управленческого учета и бюджетирования.



## Что изменилось?

- Бюджет о доходах и расходах стали называть P&L (Profit and Loss), но продолжают формировать доходы и расходы в данном бюджете кассовым методом;
- Бюджет о движении денежных средств громко называем Cash Flow , но работать с данными по бюджету так и не научились, к сожалению.



# Что мы знаем о финансовом планировании и бюджетировании?

- ЦФО... БДР... БДДС... ББЛ....
- Подход «снизу-вверх»... «сверху-вниз»....
- Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные бюджеты...
- БДДС прямым методом.... косвенным методом....
- Скользящий...
- ???

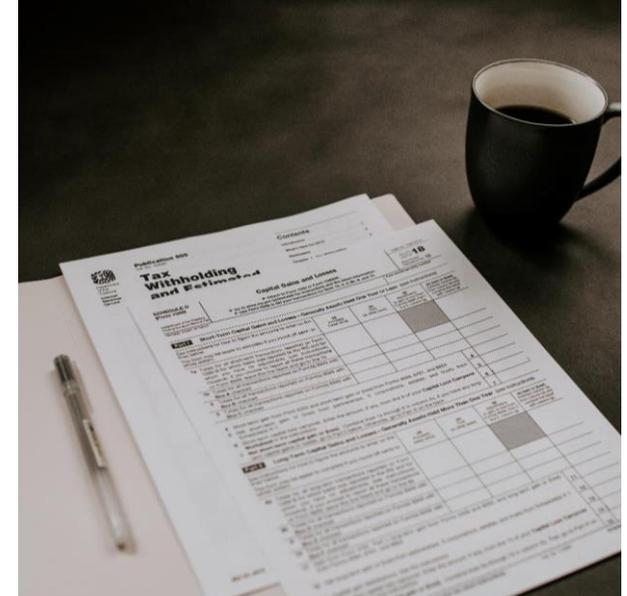


**Главное, мы забываем – зачем?**

# С чего начинается бюджетирование?

- Цели компании;
- Стратегия компании;
- Целевые показатели компании.

Если бюджетирование не связано с целями и стратегией компании, а само по себе, то этот инструмент не работает!



# С чего следует начать?

- Определить задачи построения системы бюджетирования;
- Постановка целей и их конкретизация;
- Определение системы показателей;
- Построение бюджетной модели;
- Построение финансовой структуры;
- Разработка структуры бюджетов;
- Регламентирование процессов бюджетирования;
- Пересмотр схем мотивации...





## Важна методология!

- Какие задачи вы хотите решить с помощью инструмента «Бюджетирования»?
- На основании чего планируете принимать управленческие решения?
- Система «Бюджетирования» должна работать на вас, а не вы на нее!

# Кейс 1

- Дано:
  - Сезонное серийное производство;
  - Не ведется Бюджетирование, только платежный календарь на ближайший месяц;
  - В итоге:
    - Большой процент неликвидного материала и товара;
    - Постоянная зависимость от заемного капитала (никто с ДЗ не работал);
    - Продажи в пиковый сезон упали на 20% впервые за много лет.



# Кейс 1

- Сделано:
  - Бюджетирование от целей компании и показателей;
  - Годовое планирование с учетом сезонности спроса;
  - Скользящее бюджетирование каждый квартал (для начала).
  
- В итоге:
  - Снизили неликвидный товар на 50! %;
  - Материал и товар планируется с учетом сезонности, вместимости складов и мощности производства;
  - Снижена ДЗ, но было и осознание потерь по ДЗ;
  - Снижение заемного капитала при росте прибыли;
  - Продажи в долгосрочной перспективе увеличены на 5-13%



## Кейс 2

- Дано:
  - Строительная компания;
  - Считали, что достаточно вести сметы объектов строительства.
  - В итоге:
    - Не понимали, почему по смете вроде объект безубыточен, а по факту не могли собрать полную стоимость объекта, чтобы корректно закладывать в смету накладные расходы;
    - Снабжение закупали материалы сразу на объект без учета графика потребностей;
    - Большой процент заемного капитала.



## Кейс 2

- Сделано:
  - БДР объекта;
  - Мотивация снабжения с учетом календарных потребностей;
  - Скользящее бюджетирование каждый месяц.
- В итоге:
  - Прозрачный анализ чистой прибыли по объекту строительства;
  - Незначительное снижение заемного капитала за счет распределения заказов снабжения по всему периоду строительства;
  - Более корректный учет накладных расходов при ценообразовании.



## Кейс 3

- Дано:
  - Проектная деятельность;
  - Не ведется Бюджетирование вообще, только смета.
  - В итоге:
    - Некорректное ценообразование проекта;
    - Анализ только маржинальной прибыли проекта, без учета накладных расходов;
    - Некорректное планирование загрузки специалистов;
    - Нет планов продаж;
    - Простои одних проектных команд, перегрузка по другим командам.



## Кейс 3

- Сделано:
  - БДР проекта;
  - БДР направления, проектной команды;
  - Планирование загрузки специалистов с учетом сезонности;
  - План продаж с учетом планируемой загрузки специалистов и графика текущих проектов;
  - Скользящее бюджетирование каждый месяц (иногда и каждую неделю).
- В итоге:
  - Прозрачный анализ чистой прибыли по проектам;
  - Новые возможности мотивации проектной команды;
  - Корректировка ценообразования проекта;
  - Более равномерная загрузка проектных команд;
  - Снижен % переносов сроков по проектам.



# Ожидания и тренды, задачи разных отраслей

# Строительство

- Бюджет ≠ Смета;
- Управление финансовыми и материальными ресурсами;
- Календарное планирование ресурсов;
- Сетевой график работ;
- Макс-мин возможная доля субподряда для достижения поставленных показателей компании;
- Инвестиционные бюджеты.



# Торговля импортным товаром

- Повышение оборачиваемости активов, рентабельности, ликвидности;
- План-факторный анализ с учетом изменения курса валюты;
- Быстрая окупаемость вложений;
- Оптимизация загрузки складов;
- Планирование задержек поставок и финансовых рисков.



# Сезонное производство

- Скользящее планирование;
- Планирование с учетом коэффициентов сезонности;
- Сценарное планирование;
- Оптимизация затрат за счет выведения части производства на давальческую схему;
- Максимальное использование мощностей в пиковые сезоны.



# Проектная деятельность

- Бюджет проекта;
- Сценарное планирование;
- План-факторное планирование с учетом изменения сроков по проекту;
- Планируемая загрузка ресурсов;
- Планируемый объем продаж, исход из ожидаемой загрузки специалистов.

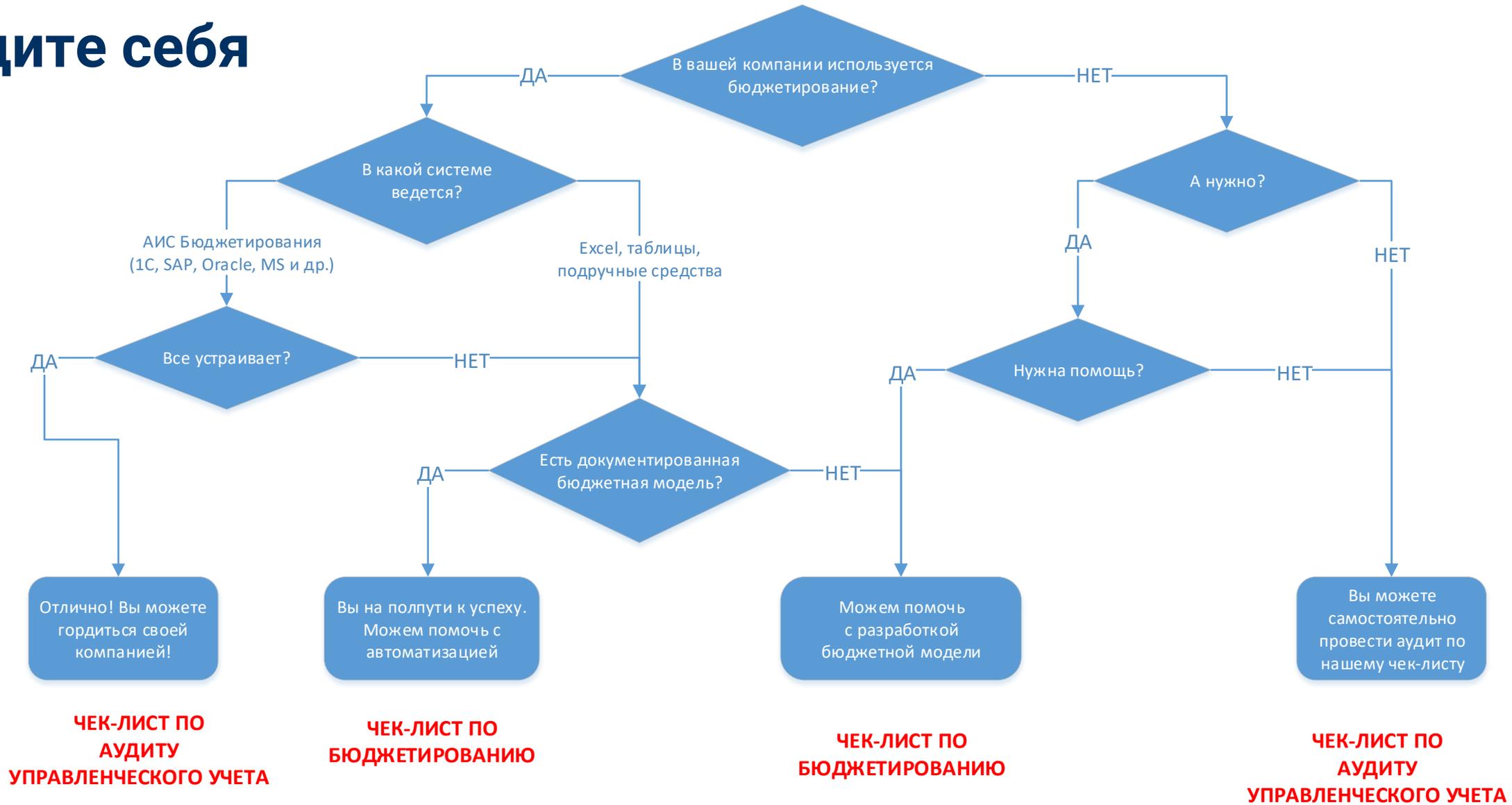


## Ожидания и тренды 2020 года

- Управленческий учет  $\neq$  бухгалтерский учет;
- Бюджетирование – инструмент управленческого контроля;
- Сценарное планирование;
- План-факторный анализ;
- Бюджетирование от целевых показателей компании.



# Найдите себя





**Спасибо  
за внимание!**

**[sb-vnedr.ru](http://sb-vnedr.ru)**

**Клавдия Макарова**

Руководитель  
консалтингового  
направления,  
ГК «СофтБаланс»

makarova@softbalance.ru  
+7 (812) 325-40-45