

ПЛАНЫ И БЮДЖЕТЫ

КРІ

Конфликты при подготовке и согласовании бюджетов



Павел Боровков,
Генеральный директор компании «Партнеры и Боровков»

Четыре причины, из-за которых компании теряют временные и финансовые ресурсы в процессе бюджетной кампании.

Организации чаще воспринимают КРІ как инструмент мотивации. Однако не менее эффективно интегрировать КРІ в модель бюджетирования. У этой идеи есть две задачи. Во-первых, увязать процесс планирования со стратегическими целями бизнеса. Во-вторых, повысить точность бюджетов, скорость их согласования и ответственность ЦФО за исполнение планов.

Специфика проведения бюджетной кампании и процедура установления бюджетных КРІ зависит от того, какой тип согласования применяет компания: вертикальное, горизонтальное или смешанное. В каждом случае возникают свои трудности, которые усложняют процесс планирования, в результате чего бизнес теряет временные и финансовые ресурсы.

В статье расскажу об основных проблемах при определении бюджетных КРІ и дам рекомендации, как ускорить формирование бюджетов и повысить их точность.

Наслоение системы ЦФО на юридическую структуру



Степень влияния на процесс подготовки бюджета

Актуально: для компаний с вертикальным типом согласования бюджетов

Вертикальный тип согласования бюджета считается классическим и хорошо зарекомендовавшим себя на практике. При таком подходе на каждом уровне финансовой структуры, как правило, устанавливаются бюджетные KPI соответствующего типа. Например, центры инвестиций или прибыли определяют следующие консолидированные финансовые индикаторы: рентабельность собственного капитала и продаж, ROI, EBITDA. Центры маржинального дохода и иные крупные ЦФО в качестве таких индикаторов устанавливают объемы продаж, лимиты по затратам, денежные потоки.

В целом порядок установления бюджетных KPI зависит от сложности иерархии ЦФО. Сталкивался с ситуациями, когда внутри группы при вертикальном согласовании бюджета система ЦФО накладывается на юридическую структуру бизнеса. Поэтому тем, кто устанавливает KPI, необходимо держать в голове и бюджеты управленческих ЦФО, и показатели каждого юрлица. Если не следить за этим, то в планы, расчеты налогов или бонусов могут закрасться ошибки. Например, максимизируя продажи по ЦФО, можно излишне сконцентрировать их на компаниях, работающих на УСН, превысить лимиты и перейти на ОСНО.

Чтобы минимизировать риски ошибок при планировании и контроле исполнения бюджетных KPI, рекомендую использовать синхронизированную матрицу. Она помогает вести учет параметров деятельности ЦФО в разрезе юрлиц.

Примером синхронизированной матрицы поделился в конце этой статьи. Процесс подготовки матрицы лучше отразить в регламенте.

Низкая степень осведомленности вышестоящих ЦФО о деятельности нижестоящих



Скачайте пример синхронизированной матрицы



Степень влияния на процесс подготовки бюджета

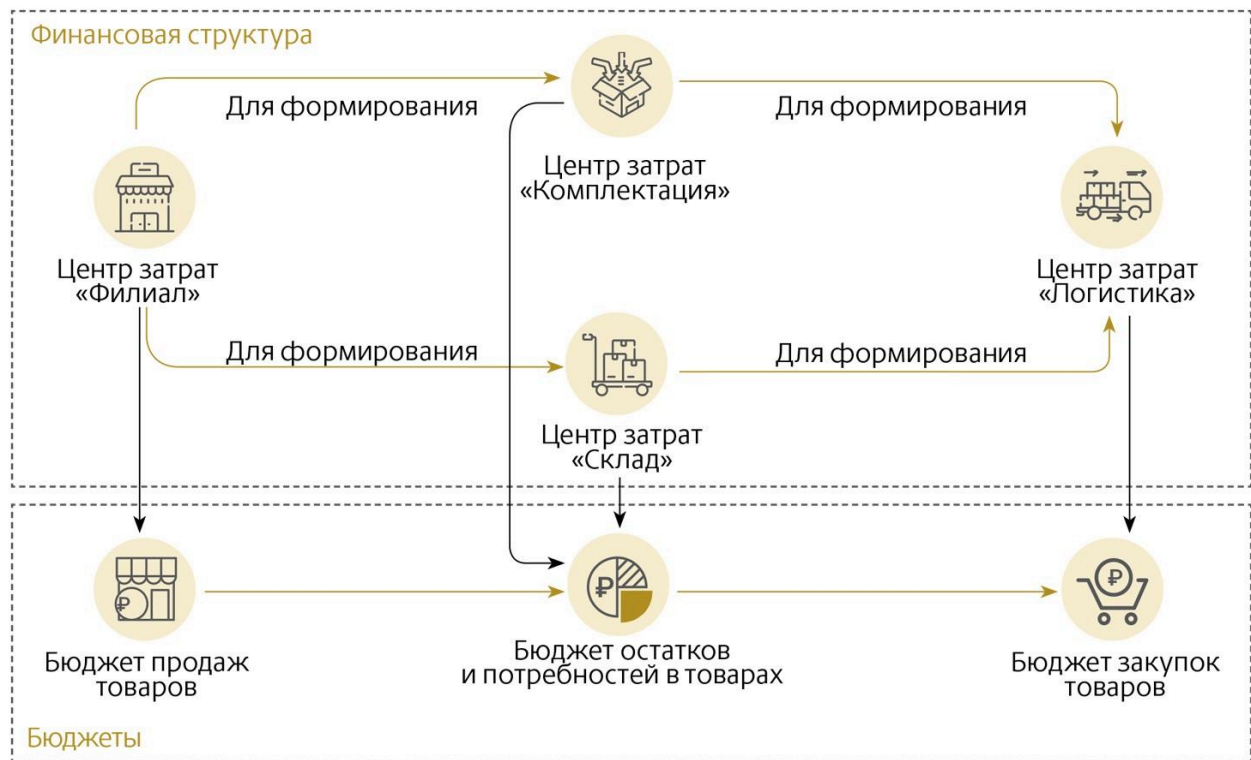
Актуально: для компаний с вертикальным и комбинированным типами согласования бюджетов

При вертикальном согласовании бюджетов руководство вышестоящих ЦФО нередко ориентируется на общие показатели финансовой отчетности. Это также приводит к ошибкам при планировании затрат и контроле KPI. Ведь можно так изменить бюджеты низовых центров затрат, что те просто не смогут обеспечивать технологические процессы, а значит, компания начнет отклоняться от стратегических целей. Например, центру затрат «Производство» утверждают бюджет прямой себестоимости, который по нормативам не позволяет выпустить столько продукции, сколько запланировали продать коммерсанты. Значит, последние могут не выполнить установленные KPI.

Повысить точность бюджетов при вертикальном согласовании можно с помощью предварительного сбора бюджетных заявок центров затрат и установления KPI на основе этих данных. Это требование нужно прописать в регламенте.

Чтобы ЦФО гарантированно смогли убедить вышестоящие подразделения включить в бюджет нужные средства, можно использовать метод моделирования. Например, представить руководству несколько сравнительных сценариев.

В случае с комбинированным подходом к согласованию бюджета у подразделений возникает другая проблема. Им надо и выполнить KPI руководства, и учесть требования смежных подразделений. Считаю, что в этом случае эффективен путь от вертикальных показателей к горизонтальным. Например, если для центра маржинального дохода верхние ЦФО установили такую норму рентабельности, исходя из которой невозможно потратить на расходы других ЦФО больше определенной суммы, он должен ограничиться этой суммой, несмотря на запросы других подразделений.



Фрагмент регламента бюджета с комбинированным согласованием

Продолжительные сроки согласования бюджетов по вертикали



Скачайте пример регламента бюджетирования с вертикальным согласованием в табличной форме



Степень влияния на процесс подготовки бюджета

Актуально: для компаний с вертикальным типом согласования бюджетов

Нередко при вертикальном согласовании бюджетов стремление к более точному планированию приводит к тому, что сроки утверждения форм занимают более квартала. Поэтому фактическая картина, на которой базируются финансовые прогнозы, за это время может радикально измениться, и бюджеты придется переделывать. Это влияет и на выполнение KPI.

Пока ЦФО убедят высшее руководство в том, что они не могут вписаться в заданные ограничения, а начальство проанализирует и примет решение, пройдет немало времени. Между тем сроки бюджетных кампаний объективно ограничены наступлением следующего года или квартала.

Рекомендую запускать бюджетную кампанию за два или три месяца до начала следующего года. Так лучше делать, когда процесс планирования уже автоматизирован. А если автоматизация только в планах, то начинать верстку бюджетов лучше за семь—восемь месяцев.

Недопонимание между смежными подразделениями



Скачайте пример регламент бюджетирования с горизонтальным согласованием в табличной форме



Степень влияния на процесс подготовки бюджета

Актуально: для компаний с горизонтальным и комбинированными типами согласования бюджетов

У компаний с горизонтальным и комбинированным типами согласования бюджетов при исполнении KPI могут возникать два вида сложностей.

Во-первых, возможное недопонимание ЦФО специфики работы смежных подразделений. Например, коммерсанты до конца не знают, почему логисты так сильно накручивают стоимость перевозок, уменьшая маржу. А логисты, в свою очередь, считают, что склад экономит на всем. Такой подход ограничивает пропускные мощности и скорость разгрузок, раздувая бюджет логистов и мешая им выполнить свои KPI.

Отсутствие коммуникации между структурными единицами — вторая сложность при согласовании бюджетов смежными подразделениями. К примеру, из-за дискommunikации никто не сказал айтишникам, что нужно запланировать в бюджете расходы на открытие новых региональных филиалов. В итоге выполнение стратегических задач может оказаться под угрозой.

Устранить недопонимание между смежными подразделениями помогает четкий регламент, определяющий, как одни ЦФО в горизонтали задают ограничения для бюджетов других ЦФО и в какой степени принимающая сторона может скорректировать поступившую к ней информацию.

В общих интересах достигнуть консенсуса. Если вы защитили свой бюджет ценой секвестра бюджетов других ЦФО, то вполне возможно, что они не смогут оказать вам услуги должного качества и это негативно скажется уже на вашей эффективности

Универсальный порядок согласования бюджетов

Уровень финансовой структуры	Виды документов бюджетной структуры	Задачи данного уровня
Центры инвестиций или центры прибыли	КPI, бюджетные задания	Установка целевых ориентиров и лимитов для планирования и фактического исполнения бюджетов
	Консолидированные БДР, БДДС и баланс	Проверка плановых и фактических результатов деятельности на соответствие KPI. Корректировка функциональных и операционных бюджетов
Центры прибыли или центры маржинального дохода	Функциональные бюджеты	Анализ и корректировка результатов деятельности по функциональным областям. Составление консолидированных бюджетов
Центры доходов и центры затрат	Операционные бюджеты	Анализ и корректировка результатов деятельности по ЦФО. Составление функциональных бюджетов
Центры доходов и центры затрат	Внебюджетные документы: договоры; маркетинговые исследования; прогнозы продаж; производственные планы; планы НИОКР; заявки на расходование средств; штатные расписания	Подготовка и обоснование данных для составления операционных бюджетов