

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Планы и бюджеты / Регламент

Какой регламент бюджетирования будет работать на вас

Павел Боровков

Генеральный директор компании «Партнеры и Боровков»

1. Центры финансовой ответственности

Пропишите правила взаимодействия сотрудников, которые входят в один ЦФО, но работают в разных подразделениях или филиалах.

2. Источники данных для бюджета

Прежде чем принимать бюджетную заявку от ЦФО, убедитесь, что сотрудники финансовой службы сравнили ее с фактом прошлых лет.

3. Процесс утверждения бюджета

Определите событие, после которого бюджет считается согласованным. Также пропишите, в каких случаях его нужно корректировать.

Я работаю с различными компаниями на протяжении 17 лет. Одно из направлений — постановка процесса бюджетирования. На практике в основном сталкивался с двумя проблемами:

- срыв сроков подготовки и корректировки бюджета;
- некачественное планирование.

Бывали случаи, когда компании задерживали срок сдачи бюджета на два месяца, а разрыв между фактом и планом достигал 30 процентов.

Как правило, причина не в сотрудниках, а в отсутствии четких правил бюджетирования. Чтобы справиться со сбоями в этом процессе, достаточно пересмотреть регламент планирования и согласования бюджетов.

Расскажу, на какие ключевые аспекты в разделах регламента нужно обратить внимание.

Выделите центры финансовой ответственности

Чтобы повысить точность бюджетирования, выделите в компании центры финансовой ответственности (ЦФО). Сначала определите виды центров. Стандартно выделяют ЦФО доходов и расходов. Если компания крупная и у вас несколько видов деятельности, рассмотрите возможность дополнительно выделить центры инвестиций, маржинального дохода и т.д. В каждый из этих видов могут входить один или несколько ЦФО. Например, в центр закупок входит три центра финансовой ответственности: служба закупок, отдел логистики, склад.

Чтобы выделить ЦФО, возьмите организационную структуру предприятия и проанализируйте каждое подразделение по следующей схеме.

Если подразделение самостоятельно выполняет определенную функцию в компании и несет связанную с этим финансовую ответственность, создайте на его основе отдельный центр финансовой ответственности. Например, отдел снабжения торговой компании ведет всю работу по закупке и поставкам товаров. Значит, на его основе можно создать центр затрат «Закупки», несущий ответственность за все затраты, связанные с приобретением товаров для перепродажи.

Если служба, отдел, цех или другие организационные звенья работают над решением общей задачи и отвечают за общий финансовый результат, объедините их в один центр финансовой ответственности. Например, оправданно для службы закупок, отдела логистики и склада создать не три отдельных центра ответственности, а один — центр затрат «Закупки», так как они выполняют общую функцию — снабжение.

Если есть необходимость разделять финансовые результаты отдела или службы по какому-либо признаку, например продуктовому или региональному, выделите отдельный центр финансовой ответственности для каждого направления. Например, на основе торгового склада, который реализует продукцию компании как оптом, так и в розницу, стоит создать два отдельных центра доходов — «Склад опт» и «Склад розница».

Плохо. В центрах финансовой ответственности задействованы участники, работающие в разных подразделениях и филиалах, которые по другим вопросам не связаны между собой и в регламенте не прописали процесс их взаимодействия в системе бюджетирования.

Хорошо. Руководитель центра финансовой ответственности принимает конечное решение по распоряжению ресурсами в нем, а сотрудники могут влиять на плановый показатель.

Выберите ответственного за бюджет

Чтобы понять, кто будет отвечать за бюджетный процесс в компании, проанализируйте ее организационную структуру и штатное расписание.

В крупных компаниях главный в бюджетном процессе обычно финансовый директор. В средних — функции главного должностного лица могут быть возложены на заместителя генерального директора по экономике и финансам или начальника планово-экономического отдела.

Чтобы избежать хаотичности, в рамках процесса бюджетирования подчините всех сотрудников, которые задействованы в верстке бюджета, главному ответственному, даже если по другим вопросам эти работники подчиняются напрямую, например, генеральному директору.

Плохо. За бюджетный процесс в компании отвечает генеральный директор. Он потребитель конечных результатов, на основании которых принимает управленческие решения. Поэтому такие функции ему будут только мешать верно оценивать возможности компании.

Хорошо. Главный в процессе планирования и согласования бюджетов:

- финансовый директор;
- начальник планово-экономического отдела;
- заместитель генерального директора по экономике и финансам.

В регламенте прописано, что он имеет право ставить задачи всем сотрудникам, которые участвуют в процессе бюджетирования.

Определите источники данных

Данные в бюджет вносят из бюджетных заявок центров финансовой ответственности, статистики прошлых лет или бизнес-плана компании.

Если у вас молодая компания или запускаете новый проект, источник данных для бюджета только бизнес-план

Разберем на примере доходного центра финансовой ответственности отдела сбыта. Подразделение отвечает за бюджеты продаж, затрат на маркетинг и рекламу и коммерческих

расходов. Прежде чем подать бюджетную заявку, сотрудники отдела должны определить объем продаж продукции или услуг и их цены. Затем провести маркетинговый анализ рынка и выявить, какую сбытовую политику выбрать, сколько нужно денег для рекламы, максимальный размер скидок покупателям и т.д.

После результаты, которые получили, должны передать в финансовую службу. Ее сотрудники проверяют и сравнивают заявки с фактом прошлых лет, затем, если расходы обоснованны, данные из заявки переходят в бюджет.

Если же один из центров финансовой ответственности отвечает за новое направление бизнеса, то основание для бюджета — бизнес-план.

Плохо. Вне зависимости от стадии развития компании бюджет основан только на бюджетных заявках от центров финансовой ответственности.

Хорошо. Если компания зрелая, то берет за основу статистику прошлых периодов и сопоставляет ее с бюджетными заявками центров финансовой ответственности.

Если у организации нет истории или она запускает старт-ап, основа для бюджета — бизнес-план.

Задайте требования к аналитическим разрезам

Чтобы сформировать бюджет, необходимо определить, в каких аналитических разрезах будет формироваться каждая статья. Пропишите в регламенте эти параметры. Например, поступления планируются по контрагентам, продажи в детализации по каналам продаж, основные средства — по группам. Есть и сквозные разрезы, которые будут отражаться в каждом бюджете. К ним относят вид деятельности, подразделения. Если у вас холдинг, нужно учесть внутренние и внешние обороты.

Плохо. Излишняя аналитика статей бюджета. Во-первых, это значительно повышает трудозатраты сотрудников, которые отвечают за план-факт анализ. Во-вторых, много информации увеличивает объем документа и путает его пользователя.

Хорошо. Бюджет детализирован по принципу существенности. Если статья бюджета не может повлиять на управленческое решение, ее агрегируют.

Установите показатели для оценки эффективности ЦФО

Чтобы мотивировать сотрудников повысить точность планирования, привяжите их KPI к проценту выполнения бюджета и отразите это в регламенте.

Определите показатели, по которым будете оценивать эффективность центров финансовой ответственности и их сотрудников. Например, валовая прибыль, отношение поступившей продукции к объему склада.

Плохо. Показатели, по которым измеряют эффективность центров финансовой ответственности, не относятся к тем, на которые они могут влиять. Например, работу производственного отдела оценивают по чистой прибыли.

Хорошо. Руководитель центра финансовой ответственности может влиять на показатели эффективности. Например, финансовый отдел оценивают по объему финансовых ресурсов, которые привлекли за период.

Организируйте работу по согласованию бюджета

Бюджет согласовывают по горизонтали или по вертикали. В первом случае — между филиалами и подразделениями, отделами маркетинга и продаж, производства и закупок. Во втором — по очереди от дочерних компаний до управляющих. Чтобы понять, какой способ подойдет вашей компании, изучите взаимосвязь подразделений и показатели ввода информации в бюджет. Так, если с бюджетной формой работают сотрудники из разных филиалов, подразделений и отделов, проводите согласование по горизонтали. Если это региональная сеть с полным циклом работ в каждом филиале, согласовывайте по вертикали.

Плохо. В группе компаний одновременно два вида согласования бюджета — по горизонтали и по вертикали. Это усложняет процесс работы и повышает риск ошибок.

Хорошо. В компании один вид согласования бюджета в зависимости от ее структуры.

Определите порядок утверждения бюджета и его корректировки

Когда бюджет согласован, его нужно утвердить. Чтобы у коллег не возникало разногласий, зафиксируйте событие, после которого бюджет будет считаться утвержденным. Таким событием может быть, например, защита бюджета финансовым директором у генерального или акционеров. Также имеет смысл внести в регламент срок, на который утверждается бюджет, и пояснить, в каких случаях он может быть изменен.

Плохо. Компания работает с разными поставщиками и краткосрочными контрактами в условиях постоянных рыночных изменений, а бюджет утверждают раз в год и корректируют раз в квартал.

Хорошо. Компания постоянно следит за процентом отклонения факта от плана и корректирует бюджет по мере возникновения больших разниц, обычно более 15 процентов. Если фирма работает по краткосрочным контрактам, рекомендую утверждать план не реже двух раз в год.

Внесите в регламент правила и порядок его обновления

Если ваша компания работает по краткосрочным контрактам, утверждайте бюджет не реже двух раз в год

Чтобы ваш регламент был актуальным в любое время, в последнем разделе определите, кем и когда он может быть изменен. Зафиксируйте, кто может быть инициатором, кто будет утверждать поправки, как часто их можно вносить и что будет основанием. Чтобы регламент корректировали вовремя, утвердите в нем ответственного за внесение изменений.

Плохо. Инициатор изменений в регламенте только генеральный директор.

Хорошо. Выдвигать предложения об изменениях в регламенте может любой руководитель центра финансовой ответственности. Принимает решение и вносит корректировки в регламент только руководитель бюджетного процесса после согласования с генеральным директором.