

КЕЙС  Михаил Кузнецов, финансовый директор
ГК «Северный речной путь», о том, как удалось реанимировать
обанкротившиеся компании и выйти на окупаемость → **82**

ПРОГНОЗЫ И ТРЕНДЫ

Откуда дровишки, или Гипотеза
внутреннего спроса

→ **8**

ДЕНЬГИ КОМПАНИИ

Дорожная карта: внедрение
платежной фабрики

→ **48**

Новый чрезвычайный налог: где финдиры найдут деньги и когда заплатят → **20**



ОТЧЕТЫ И АНАЛИЗ

Экспресс-оценка
системы учета затрат

→ **80**

ЛЮДИ И РАЗВИТИЕ

Как помочь IT-отделу
понять ФЭС

→ **92**

НАЛОГИ И ВЗНОСЫ Как отговорить собственника от опасных схем → **26** **ПЛАНЫ И БЮДЖЕТЫ** Как наладить
эффективную работу инвесткомитета → **68** **ЛЮДИ И РАЗВИТИЕ** Система менеджмента 4.0: переход к холакратии → **90**

Ключевые подходы к согласованию бюджетов

Сравнительная характеристика методов планирования и согласования бюджетов и рекомендации по подбору наиболее подходящего для компании варианта.



Павел Боровков
Генеральный директор компании «Партнеры и Боровков»

Чтобы определиться, как составлять и согласовывать бюджеты компании, оцените, как будут двигаться планы и функциональные бюджеты от подразделения к подразделению.

Вертикальное согласование

Чтобы организовать вертикальную процедуру планирования и согласования бюджетов, убедитесь, что в компании актуальная иерархия ЦФО. Вертикальное наполнение и согласование бюджетов зависит от финансовой структуры бизнеса. В частности, от количества уровней вложенности, параллельных веток, на которых расположены центры ответственности, а также точек консолидации бюджетов в рамках одного структурного подразделения.

Суть вертикальной процедуры согласования: ЦФО нижнего уровня формируют бюджеты и передают их в ЦФО, расположенные выше. Те, в свою очередь, согласовывают и консолидируют полученные данные. Процедура повторяется до тех пор, пока не достигается вершина финансовой структуры.

Пример вертикального согласования бюджетов

Промышленная компания выделила две независимые бизнес-единицы. Они отражены в финансовой структуре как центры маржинального дохода (ЦМД). Каждый из них включает центр доходов и центр затрат. А вершина финансовой структуры — центр прибыли.

Центры доходов и центры затрат одновременно передают бюджеты в вышестоящие центры маргиналь-

ного дохода. Те интегрируют в свои бюджеты данные, полученные от нижних уровней.

Бюджеты начинают свое движение независимо друг от друга в одни и те же сроки и идут по параллельным веткам согласования. Затем «встречаются» в узловой точке — центре прибыли, где проходят совместное утверждение.

Используйте вертикальное планирование и согласование, если не нуждаетесь в долгом обсуждении бюджетных показателей со смежными подразделениями. Кроме того, этот подход к согласованию хорошо работает, когда расчет значений по статьям бюджетов не является трудоемким. Например, если нет сложного комплекса основных средств либо каждому ЦФО известны его остатки активов, нет необходимости согласовывать их со складами, казначейством или иными службами.

Горизонтальное согласование

При горизонтальном планировании и согласовании бюджеты движутся не от подчиненного к начальнику, а от смежника к смежнику — по центрам финансовой ответственности одного и того же уровня. При данном подходе уже есть взаимосвязи между функциональ-

ными бюджетами. Так, сначала формируется бюджет продаж, затем на его основе строятся бюджеты остатков и потребностей в сырье, товарах, а потом появляется план закупок.

Среди коллег есть мнение, что сложно согласовать бюджеты между центрами ответственности. А вот внутри одного ЦФО рассчитать несколько связанных бюджетов проще. Считаю это заблуждением. Иногда алгоритмы стыковки бюджетов сложны, и быстрее принять уже подготовленный в другой службе бюджет.

Горизонтальное согласование лучше использовать в компаниях со сложными алгоритмами расчетов по бюджетам, когда нужно проводить долгие переговоры одних центров ответственности с другими, чтобы все согласились с указанными цифрами.

Комбинированный способ

Горизонтальное и вертикальное согласование бюджетов работает по принципу «снизу вверх». Преимущество такого подхода — правдоподобность планов. Однако в этом случае есть риск, что бюджеты не будут соответствовать стратегическим целям бизнеса. Чтобы избежать этого недостатка горизон-

Важно

Какой вариант визуализации процедуры согласования бюджетов выбрать

Чтобы описать процесс движения бюджетов внутри компании, используют различные способы представления: табличный, графический, текстовый или специальные нотации моделирования бизнес-процессов. Например, IDEF, EPC и т.д.

Текстовый — простой, но непоказательный способ. Он не учитывает

специфики конкретной компании. Нотации — это продвинутый инструмент. Но, чтобы понять их, потребуются определенные знания. Поэтому лучше выбирать между графическим и табличным представлением.

С помощью графического представления удобно описывать процесс на уровне типов ЦФО и бюджетов: «все центры

дохода», «такие-то виды бюджетов» и т.д. А табличное представление позволяет раскрыть весь процесс в детализации до конкретных центров ответственности: «центр дохода “Нефть”» и т.д.

Таблицы могут занимать десятки страниц, тогда как графический вариант позволит уместить все схемы на нескольких страницах.

тального и вертикального методов согласования, придумали комбинированный подход. При использовании данного способа центры ответственности согласовывают свои бюджеты одновременно и по горизонтали, и «снизу», и «сверху». При этом, чтобы избежать путаницы, разные направления работы с бюджетами лучше разделить на участки:

показатели рентабельности и продаж, лимитов на остатки денежных средств и задолженностей — спускаются «сверху»;

бюджеты производства, материального обеспечения и логистики — согласуются по горизонтали;

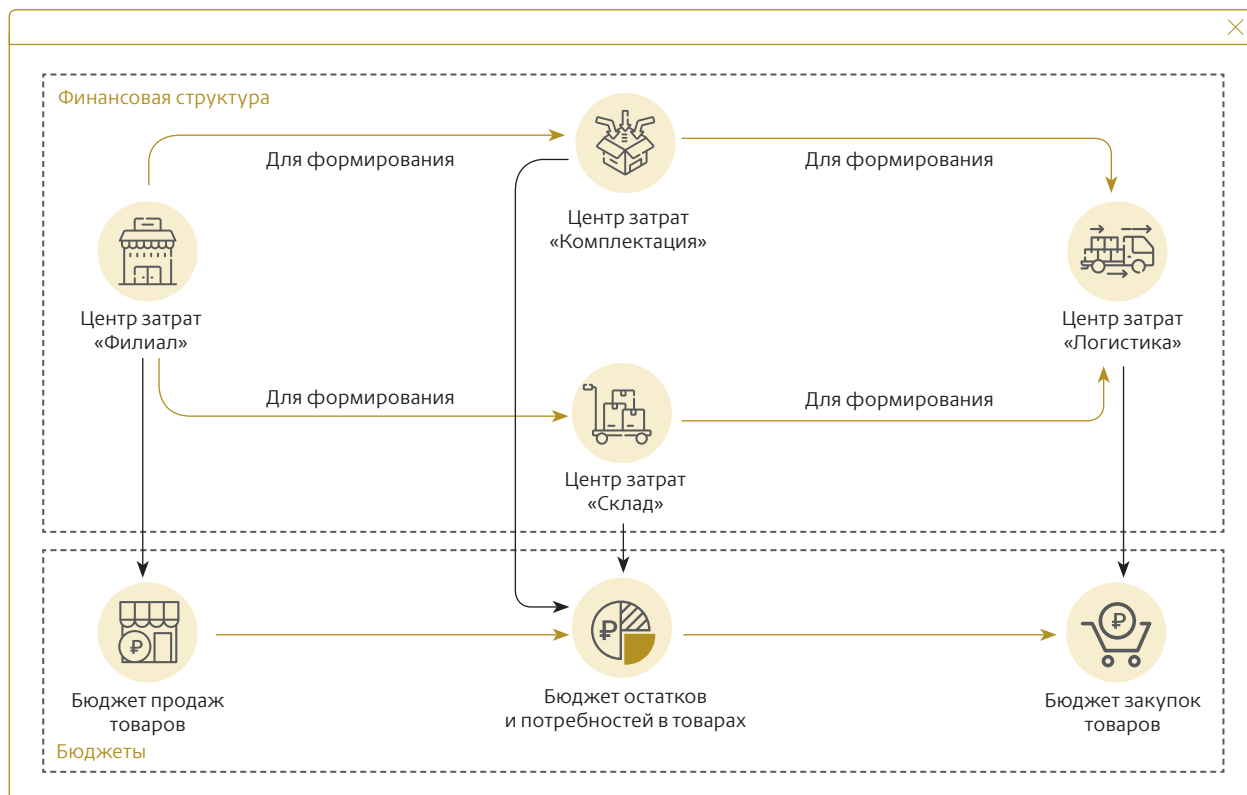
заявки на административные затраты и расходы по конкретным инвестиционным проектам — подаются «снизу».

Точка сбора и утверждения бюджетов — начальники бизнес-единиц либо финансовая служба и руководство всей компании.

Если главная цель компании — достичь целевых показателей бизнеса, лучше использовать концепцию «сверху вниз». Установите значения ключевых показателей эффективности, например минимальную рентабельность, которые ограничат бюджетные статьи.

Согласование бюджетов разных типов

Существует два подхода к последовательности планирования бюджетных показателей. Первый — полный цикл планирования: сначала планируются и согласовываются натуральные показатели по всем центрам



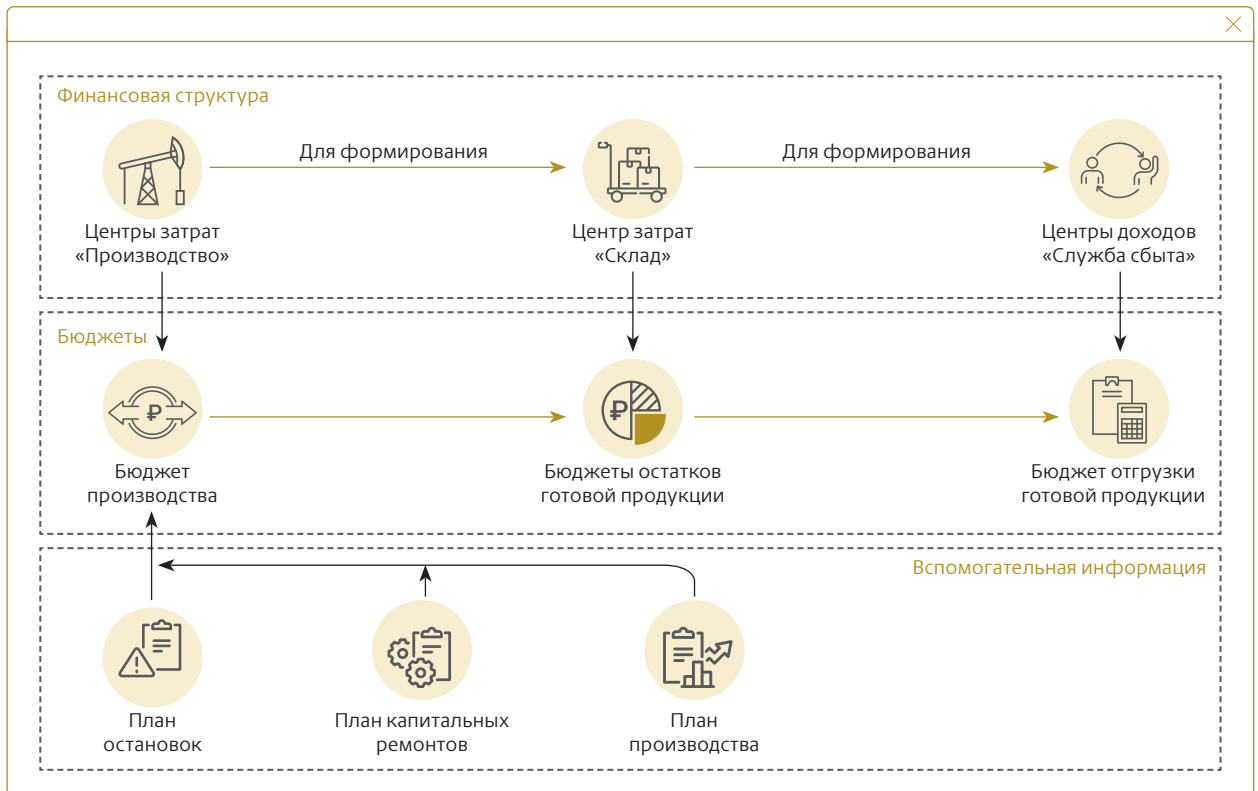
ответственности, затем — все доходы и расходы. А в заключение — денежные потоки. Таким образом, сначала обрабатывают свою часть производители, затем — экономисты, а в конце — финансисты. Данный метод хорошо работает, когда в штате производственных, складских и логистических подразделений нет своих экономистов или алгоритмы расчета бюджетных показателей сложные.

При втором подходе к планированию бюджетных показателей обрабатывается целиком каждая смысловая ветвь. Например, для ветви «Продажи» согласовывают натуральные отгрузки, суммы доходов от реализации и т. д.

Чтобы выбрать удобный для компании подход, оцените квалификацию сотрудников, которые занимаются планированием внутри центров ответственности.

Если в каждом ЦФО работают производители, экономисты и финансисты, то они могут спрогнозировать весь комплекс показателей самостоятельно. А если внутри ЦФО есть специалисты одного профиля, разведите планирование разных бюджетов, чтобы у центров ответственности было время согласовать показатели с коллегами **ФД**

Скачайте примеры регламентов бюджетирования на fd.ru/docs



Планирование натуральных показателей по полному циклу в графической форме