IntelCont
Intelligent Controlling

ПРАКТИКА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: **ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ**

Докладчик:

***Александр Сафаров**, к.э.н.*

Руководитель Группы IntelCont

Пояснения к построению слайдов

- На слайдах приведены наиболее распространенные ошибки бюджетирования, с которыми столкнулся автор доклада в течении своей практической деятельности на руководящих финансово-экономических должностях в предприятиях реального сектора экономики

- Большинство этих ошибок иллюстрируется в докладе примерами из практики создания и эксплуатации систем бюджетирования:

  - в одной из крупнейших розничных торговых сетей (2000-2003гг.);
  - в мощной и динамично развивающейся межрегиональной производственно-строительной группе (2003-2005гг.).

Классификация ошибок

- Ошибки бюджетирования подразделяются на ошибки, допускаемые в процессе:

- Создания системы бюджетирования и

- Ее последующей эксплуатации, в т.ч.:
  - при разработке бюджетов
  - при контроле исполнения бюджетов
  - при анализе выявленных отклонений
  - при мотивации исполнения бюджетов

Ошибки при создании системы бюджетирования (1)

- Не проведена достаточная «методическая» и «психологическая» подготовка топ-менеджмента компании: отсутствует ясное видение предназначения системы
- Потенциальные пользователи системы не вовлечены в процесс ее создания
- Не уделяется должное внимание обучению пользователей работе в системе
- Принижается риск отторжения системы со стороны персонала компании
- Не оказывается достаточного давления на менеджеров, саботирующих создание системы

Ошибки при создании системы бюджетирования (2)

- Разработке системы бюджетирования не предшествует необходимая реструктуризация компании и реинжениринг бизнес-процессов. Не правильно выбираются объекты бюджетирования
- Система бюджетирования проектируется в отрыве от системы учета
- Бюджетирование и учет реализуются в различных информационных системах
- Игнорируется необходимость разработки регламентирующих и нормативно-справочных документов
- Пакет бюджетной отчетности не адекватен потребностям и подготовленности пользователей

Ошибки при разработке бюджетов (1)

- Неувязка краткосрочных бюджетов с показателями долгосрочных планов
- Не четкая формулировка целей компании, их противоречивость или полное отсутствие
- Недооценка степени координации усилий разработчиков бюджетов и конгруэнтности их целей
- Насаждение бюджетов «сверху вниз». Не достаточное вовлечение в процессы планирования руководителей центров ответственности
- Отстраненность Высшего руководства от бюджетных процессов

Ошибки при разработке бюджетов (2)

- Затягивание момента утверждения бюджета до «выяснения всех обстоятельств»
- Включение в бюджет только документально подтвержденных намерений об операциях с контрагентами
- Не учет в операционных бюджетах последствий реализации инвестиционных бюджетов
- Совместное операционное бюджетирование эксплуатируемых и подлежащих вводу в эксплуатацию бизнес-единиц

Ошибки при разработке бюджетов (3)

- Злоупотребление методологией приростного бюджетирования
- Чрезмерное укрупнение или детализация объектов бюджетирования
- Попытки бюджетировать случайные события методом нормирования
- Не разделение косвенных затрат на переменные и постоянные
- Распределение косвенных расходов
- Создание «мусоросборных» статей на резервные расходы

Ошибки при контроле исполнения бюджетов (1)

- Считать, что вышестоящий менеджер в состоянии тотально контролировать нижестоящего
- Спрашивать менеджера за неконтролируемые расходы
- Возлагать на менеджера ответственность за отклонения, не наделив его полномочиями
- Искать виновных, а не причины отклонений

Ошибки при контроле исполнения бюджетов (2)

- Считать, что всегда возможен on-line бюджетный контроль. Пренебрегать результатами пост-фактного контроля**
- Контролировать исполнение бюджета слишком часто или слишком редко
- Принимать поспешные решения по результатам контроля
- Использовать контроль за бюджетом в качестве кнута и пряника одновременно

Ошибки при контроле исполнения бюджетов (3)

- Превращать контроль исполнения бюджета в самоцель вместо использования его в качестве инструмента достижения целей деятельности компании
- Контролировать достижение оперативных показателей в ущерб достижения стратегических целей
- Чрезмерно увлекаться финансовым контролем, подавляя инициативу менеджеров
- Пытаться достичь «стопроцентного» исполнения бюджета

Ошибки при анализе отклонений (1)

- Реагировать на любые отклонения
- Детально анализировать несущественные отклонения
- Анализировать только неблагоприятные отклонения
- Не верно интерпретировать отклонения. Всегда рассматривать экономию затрат как благоприятное отклонение

Ошибки при анализе отклонений (2)

- Не учитывать воздействие на исполнение бюджета случайных факторов
- Проводить план/факт сопоставление расходов без применения принципа «гибкого бюджета»
- Пересмотр нормативов поручать исключительно менеджеру, отвечающему за их исполнение
- Не правильно сопоставлять трудозатраты офисного персонала с объемом продаж

Ошибки при мотивации исполнения бюджета

- Использовать отклонения от бюджетов для поощрения/наказания менеджеров в первый год эксплуатации системы бюджетирования
- Устанавливать для мотивации менеджеров чрезмерно завышенные/заниженные целевые показатели
- Пересматривать обязательства по премированию с обоснованием «цели были ошибочно занижены»
- Регулярно пересматривать целевые показатели
- Премировать исключительно за достижения/превышения абсолютных целевых показателей**

ВЫСТУПЛЕНИЕ ОКОНЧЕНО

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ВАШИ ВОПРОСЫ