

## **Оглавление**

Основная идея лимитирования.....	3
Особенности применения лимитирования.....	3
Пример использования лимитирования .....	5

## **Основная идея лимитирования**

Лимитирование включает в себя различные методы и стратегии, направленные на уменьшение возможных убытков в инвестиционной деятельности, бизнесе и других областях. Основная идея заключается в установлении предельных значений каких-либо показателей. Поэтому лимиты, конечно же, в определенном смысле приводят в порядок процесс подготовки бюджетов, но они не смогут дать ответ на вопрос о том, каковы должны быть точные значения тех бюджетных показателей, которые они ограничивают сверху или снизу. Если в компании нет ограничений, то у составителей бюджетов вообще не будет никаких ориентиров при планировании тех показателей, которые не нормируются. Это одна из причин того, что составление бюджетов начинается с определения ограничений по стратегическим показателям.

Основные цели введения системы ограничений:

- Упорядочить процесс разработки и согласования бюджетов;
- Обеспечить выполнение стратегического плана и бюджетов компании.

## **Особенности применения лимитирования**

При введении системы лимитов нужно помнить об особенности, которая заключается в стремлении людей обойти всяческие ограничения. Наиболее распространенные случаи проявления такого стремления – возникновение каких-то новых категорий затрат или платежей, для которых еще не установлены лимиты.

Компания может использовать несколько типов разных ограничений. Чем больше ограничений введено в компании, тем выше качество системы бюджетирования. Конечно, когда в компании много различных ограничений, то есть потенциальная опасность того, что эти ограничения могут быть противоречивыми, поэтому за этим необходимо следить.

Следует также обратить внимание на то, что введение ограничений не должно исключать контроля роста затрат. Вполне может случиться так, что,

например, нижнее ограничение по прибыли выполняется, но при этом наблюдается рост затрат. Поэтому нужно помнить, что ограничения могут обезопасить от рассмотрения заранее непроходного бюджета, но они не освободят компанию от анализа динамики роста затрат и других показателей.

Достаточно часто, вводя систему ограничений по подразделениям, компания останавливается только на ограничениях по деньгам, то есть определяет лимиты финансирования подразделений. При этом вводить такую систему могут даже, не зная затрат подразделений.

Введение только лимитов финансирования, возможно, на какой-то период может создать иллюзию повышения управляемости компании и увеличения финансово-экономического состояния организации. Но на самом деле такая система работает только частично. Лимиты на финансирование хороши тем, что их в отличие от лимитов по затратам можно оперативно отслеживать и ежедневно контролировать подразделения на предмет того, какую долю лимита они уже потратили. Но как раз в этой-то оперативности и заключается причина того, что компания делает неверные выводы о полном контроле ситуации.

Компания может вводить систему лимитов по подразделениям, включающую в себя следующие ограничения:

- Ограничения по затратам (БДР (бюджет доходов и расходов));
- Ограничения по платежам (БДДС (бюджет движения денежных средств));
- Ограничения по активам (ББЛ (бюджет по балансовому листу)).

Использование ограничений позволяет более точно поставить задачу топ-менеджерам перед расчетом бюджетных показателей. Но при этом ясно, что наличие ограничений только по стратегическим показателям будет недостаточно. Для того чтобы спланировать все бюджеты нужны будут более детальные ограничения.

Что касается полной системы ограничений, которые могут быть установлены для подразделений, то она может включать следующие блоки:

- Ограничения по стратегическим показателям компании;

- Ограничения по составляющим финансовых бюджетов:
  - Ограничения по постоянным затратам (используются для составления БДР);
  - Ограничения по платежам – финансированию постоянных затрат (используются для составления БДДС);
  - Ограничения по активам (ресурсам), необходимым для выполнения мероприятий, приводящих к появлению постоянных затрат (используются для составления ББЛ);
- Специальные (по финансово-экономическим показателям) ограничения (используются при составлении функциональных бюджетов, бюджетов ЦФО, инвестиционных бюджетов).

### **Пример использования лимитирования**

Лимитирование активно применяется банками при выдаче ссуд, при выдаче договоров на овердрафт. Хозяйствующие субъекты используют его при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала.

Стратегия компании в области рисков продиктована стратегией деятельности предприятия. Как правило, чем агрессивнее стратегия, тем выше может устанавливаться плановый показатель. При агрессивной политике пределом потерь рассматривается капитал предприятия, а при консервативной – прибыль.

Лимитирование кредитных рисков на конкретного заемщика включает ограничение всех инструментов, содержащих элементы кредитного риска: кредиты заемщику, кредиты связанным компаниям, выданные поручительства.

Лимитирование кредитного риска на одного заемщика или группу связанных лиц позволяет банку планомерно регулировать качество, динамику и структуру кредитного портфеля, ограничивать объем операций с одним заемщиком.