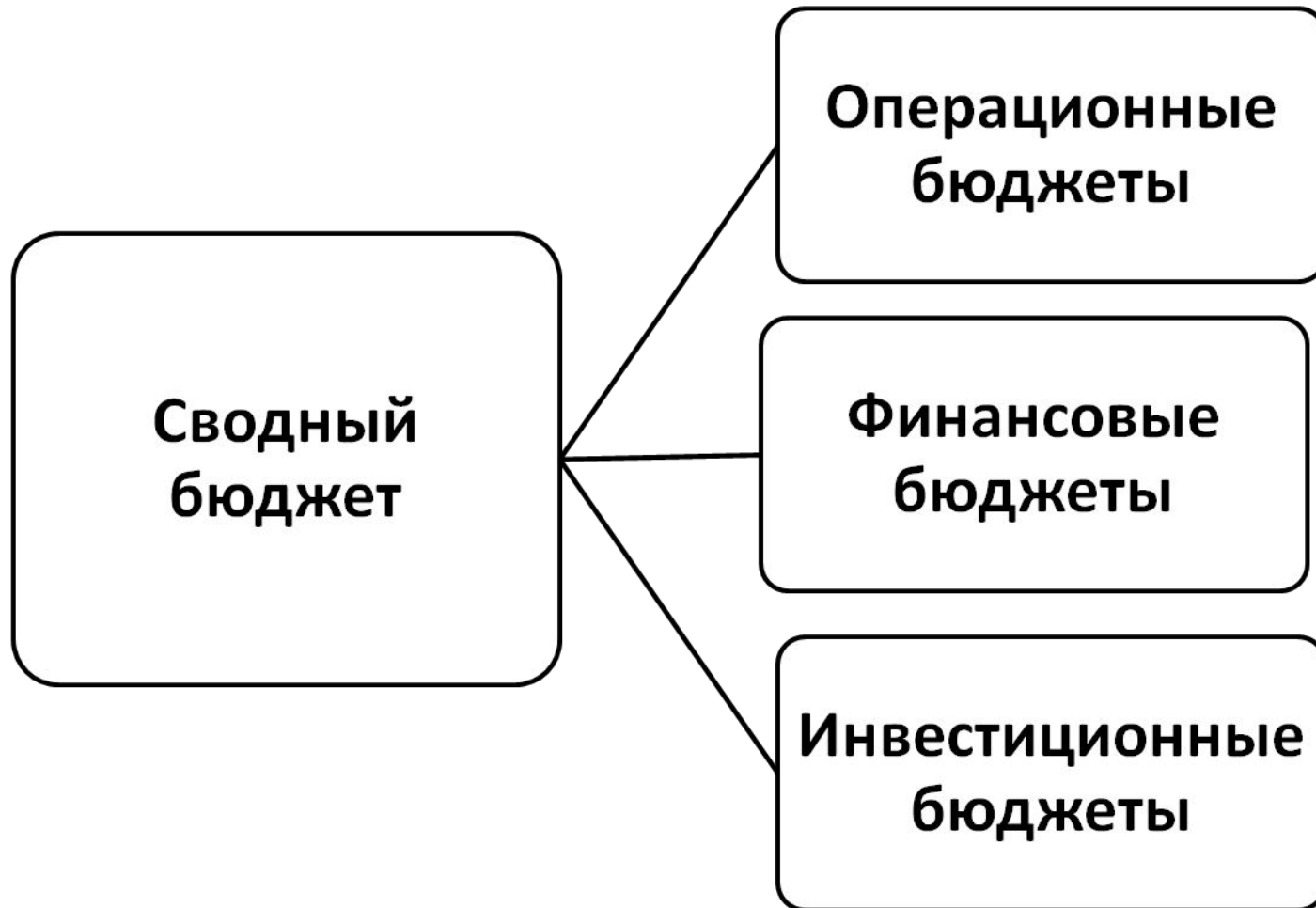


Тема 5. Консолидация бюджетов: понятие, основные принципы, консолидирующие показатели

Новосибирск 2017

Схема сводного бюджета



Соотношение понятий консолидированного и сводного бюджетов

Консолидированный бюджет – это совокупность всех бюджетов, формируемых подразделениями, и подготовлен исходя из допущения функционирования всей компании как единого целого, то есть без деления на отдельные подразделения

Сводный бюджет – это бюджет, объединяющий в себе все бюджеты различных уровней.

Задачи и проблемы консолидированного бюджета

Основные задачи:

1. Планирование деятельности группы для достижения заданных целей
2. Понимание ситуации в группе компаний
3. Информационная задача

Задачи и проблемы консолидированного бюджета

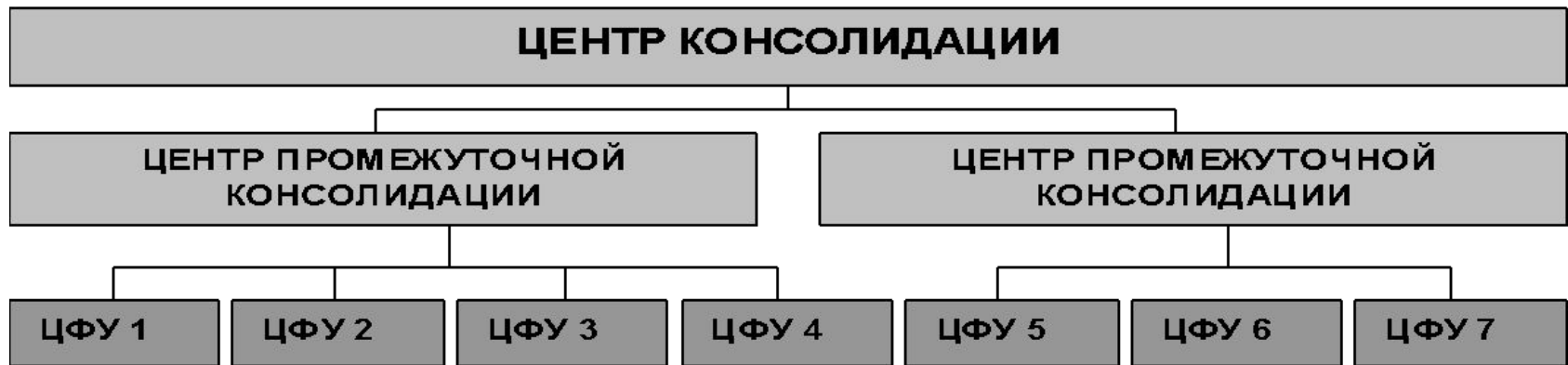
Основные проблемы:

- отсутствие единых принципов формирования бюджетов*
- интенсивный рост и развитие холдинговых компаний*
- необходимость консолидировать бюджеты подразделений с различной структурой себестоимости выпускаемой продукции, работающих в разных отраслях*
- большой объем внутригрупповых хозяйственных операций*

Справочно. Виды внутригрупповых операций

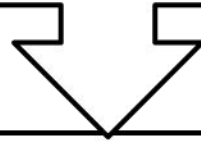
- предоставление займов в рамках холдинга
- реализация продукции и оказание услуг в рамках группы компаний
- инвестиции, осуществляемые материнской компанией в дочерние компании и т.д.

Модели консолидации

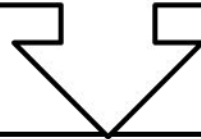


Процесс консолидации

Шаг 1. Единая методология бюджетирования



Шаг 2. Выбор компаний холдинга для консолидации



Шаг 3. Исключение операций внутри группы

Консолидирующие показатели

*Консолидированная статья = Сумма
аналогичных статей по всем
консолидируемым подразделениям
холдинга – Консолидирующий показатель*

Виды консолидирующих показателей:

- внутренний оборот;
- нереализованная прибыль;
- капитализация затрат;
- перераспределение затрат;
- «внутри группы»

Пример учета внутреннего оборота

	Компания «Альфа»	Компания «Бета»
Объем продаж, млн. руб.	10	5
в том числе:	Компании «Бета» - 4	-

Простое суммирование бюджетов: $10+5 = 15$ (млн.руб.)

Консолидация: $15 - 4 = 11$ (млн. руб.)

4 млн. руб. – консолидирующий показатель (внутренний оборот)

Пример учета нереализованной прибыли

	Компания «Альфа»	Компания «Бета»
Объем продаж, тыс. руб.	100	-
в том числе:	Компании «Бета» - 100	-
Себестоимость, тыс. руб.	90	

Простое суммирование бюджетов: Прибыль=(100-90)+0 = 10 (тыс. руб.)

Консолидация: Так как Компания «Бета» не реализовала продукцию внешнему потребителю, прибыль в 10 тыс. руб. не получена

10 тыс. руб.– консолидирующий показатель (нереализованная прибыль)

Спасибо за внимание!

Новосибирск 2017