



# ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Направление подготовки: 081100.62 «Государственное и муниципальное  
управление»



ISO 9001

Фокус на потребителя  
Процессный и системный подход  
Лидерство руководства  
Вовлечение персонала  
Непрерывное совершенствование  
Принятие управленческих решений на основе фактических данных

ИСО ПРЕДПРИЯТИЕ  
8.0  
1C

## Распределение рабочего времени:

Виды учебной работы	Семестр 6	Всего	Единицы
1. Лекции	18	18	часа
2. Лабораторные работы	36	36	часов
3. Практические занятия (семинары)	–	–	часов
4. Курсовой проект/работа (аудиторная)	–	–	часов
5. Всего аудиторных занятий (сумма 1–4)	54	54	часов
6. Из них в интерактивной форме	17	17	часов
7. Самостоятельная работа студентов (СРС)	54	54	часов
8. Всего (без зачета) (сумма 5, 7)	108	108	часа
9. Самостоятельная работа на подготовку, сдачу зачета	36	36	часа
10. Общая трудоемкость (сумма 8, 9)	144	144	часа
(в зачетных единицах)	4	4	ЗЕТ

Зачет — 7 (седьмой) семестр



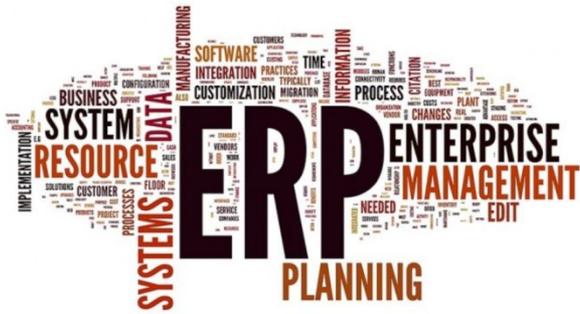
## Содержание

1. Архитектура системы целевого управления организацией

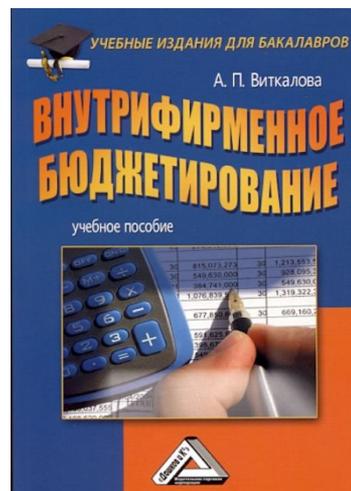
2. Бизнес-планирование



3. Планирование и проектирование информационной модели организаций



**Бюджетирование** — процесс согласования и координации краткосрочных и среднесрочных коммерческих, производственных, хозяйственных планов развития предприятия посредством формирования бюджета предприятия.



Бюджетирование в 1С: ПРЕДПРИЯТИИ 8



АВТОМАТИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В 1С: ПРЕДПРИЯТИИ 8



Несмотря на достаточно большую популярность бюджетирования, до сих пор не на всех предприятиях еще знают, что это такое .

Как сказал генеральный директор одной региональной компании (из небольшого города): "Бюджетирование - это для нас как синхрофазотрон, вроде слышали, но что это такое и зачем это нужно – пока не знаем".

## Бюджетирование в системе управления финансами предприятия

Само по себе существование системы учета не позволяет построить полноценную систему управления предприятием, так как в такой ситуации руководство является пассивным потребителем отчетных данных за истекший период:



В такой ситуации поле для принятия управленческих решений сильно ограничено, так как руководство оперирует уже свершившимися фактами и получает данные в тот момент, когда менять что-либо уже поздно.

Внедрение на предприятии системы внутрифирменного бюджетирования дает возможность предвосхитить неприятный поворот событий и своевременно принять управленческое решение.

Тем самым бюджетирование позволяет руководству принимать более активное участие в оперативном и стратегическом управлении предприятием:



# Основные функции бюджетирования



**Планирование** заключается в детальной разработке плановых показателей деятельности всех подразделений. Планы могут составляться на различные периоды, исходя из их назначения. Оперативные планы составляются, как правило, на очередной месяц или квартал, тогда как стратегические планы могут составляться на период от 1 до 5 лет и даже больше.

**Отслеживание исполнения** заключается в фиксации фактических данных в системе бюджетирования для их последующего сравнения с плановыми показателями. Фактические данные должны учитываться в системе бюджетирования в тех же разрезах, в которых производится планирование, это обеспечивает наглядное сравнение данных.

**Контроль** – анализ отклонений фактических показателей от плановых и выявлении причин таких отклонений. Также функция контроля обеспечивает своевременное принятие решений еще до момента возникновения отклонения. Например, если одно из подразделений истратило заложенную в бюджете на месяц сумму уже в середине месяца, система контроля исполнения бюджетов должна просигнализировать руководству, что затраты по этой статье в конце месяца, скорее всего, превысят плановые. В случае отклонения показателей от плана на месяц, может быть скорректирован, например, план на квартал. Таким образом, бюджетирование предполагает непрерывное планирование, то есть утвержденный план может подлежать обоснованным корректировкам

## Форма бюджета

Все функции системы бюджетирования действуют в рамках разработанного набора бюджетов.

Под бюджетом понимается спроектированная форма, состоящая из определенного набора статей, характеризующих ту или иную область деятельности (например, закупки или продажи), либо работу предприятия в целом (например, все доходы и расходы компании за период).

<b>Статья расходов</b>	<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>...</b>	<b>Итого</b>
<b><i>Затраты электроэнергии всего, в т.ч.:</i></b>				
освещение				
обогрев				
<b><i>Вспомогательные материалы, в т.ч.:</i></b>				
инструменты				
расходные материалы				
...				
<b>ИТОГО</b>				

### Пример формы бюджета

Именно в привязке к этим статьям бюджета будет осуществляться планирование и отслеживание выполнения плана.

Планируются не общепроизводственные расходы в целом, а именно в тех разрезах, в которых они представлены в бюджете.

В этих же разрезах будет представлена отчетность по фактическому исполнению бюджета. Такой подход обеспечивает удобное сравнение плановых и фактических показателей.

## Основные виды бюджетов

### Финансовые бюджеты

Бюджет доходов и расходов (БДР)

Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Прогнозный баланс

### Операционные бюджеты

Бюджет продаж

Бюджет запасов готовой продукции

Бюджет производства

Бюджет закупок

Бюджет прямых материальных затрат

Бюджет затрат на оплату труда

Бюджет общепроизводственных расходов

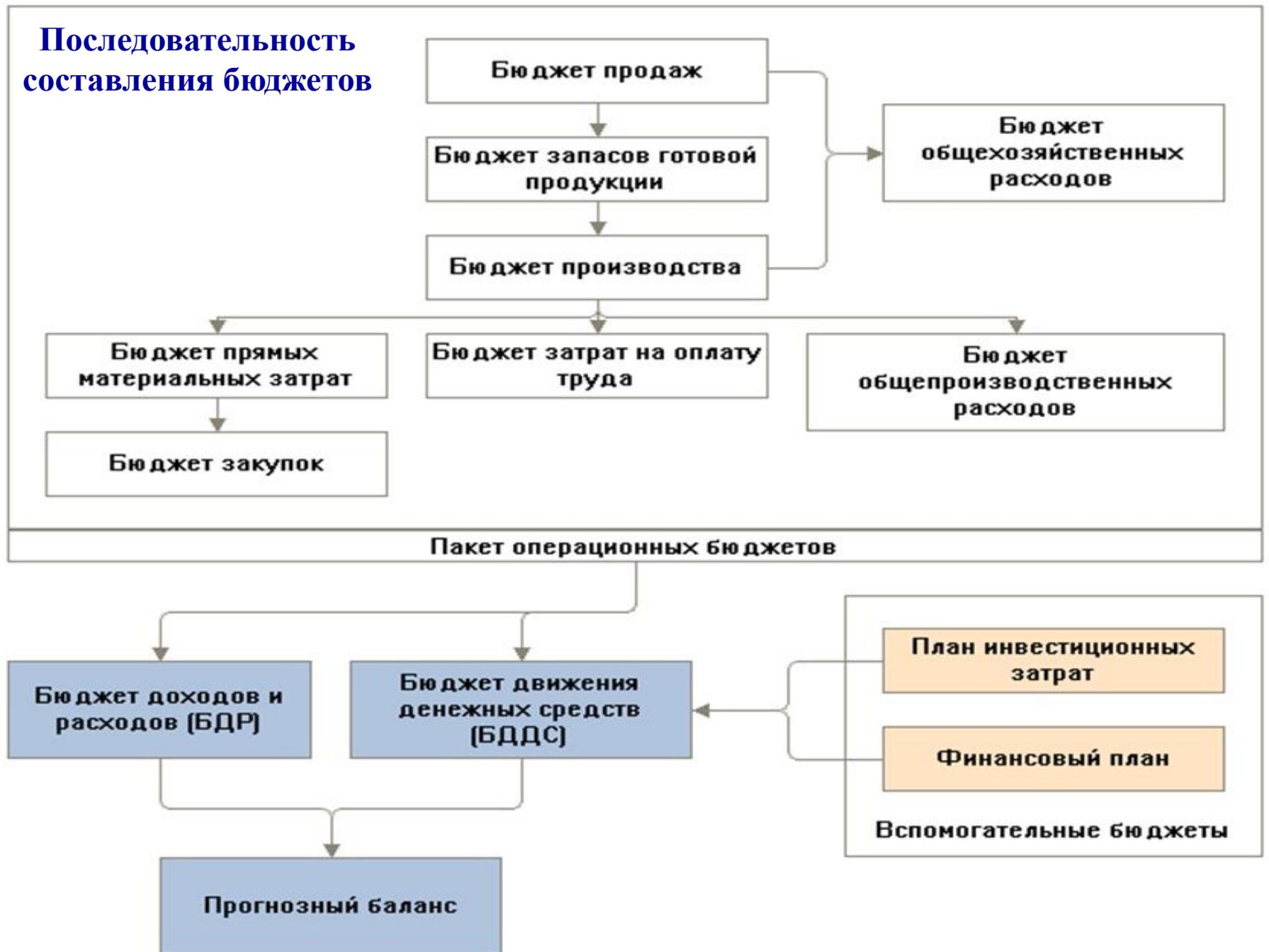
Бюджет общехозяйственных расходов

### Вспомогательные бюджеты

План инвестиционных затрат

Финансовый план

## Последовательность составления бюджетов



## Структура компании для целей бюджетирования

Процесс бюджетирования всегда привязан к организационной структуре компании. Так, бюджет продаж может составляться отдельно для каждого сбытового подразделения, после чего консолидироваться в сводный бюджет продаж компании. Это позволит контролировать каждое подразделение в отдельности.

Подразделения компании, которые вовлечены в процесс бюджетирования (т.е. для которых составляются какие-либо отдельные бюджеты или ведется отдельный контроль), называются **центрами финансовой ответственности (ЦФО)**. Бюджеты в разрезе ЦФО могут составляться как в виде отдельных бюджетов, так и в одном бюджете в разбивке по ЦФО:



Бюджет продаж	
<b>Продажи всего, в т.ч.:</b>	
Розничный магазин (ЦФО №1)	
Корпоративный отдел (ЦФО №2)	
Интернет-магазин (ЦФО №3)	

**Разбивка по ЦФО в рамках одного бюджета**

## Для целей бюджетирования определяют следующие виды ЦФО:

**Центры дохода** – ЦФО, отвечающие за доходы компании. Центрами дохода являются, как правило, сбытовые подразделения. Для центров дохода имеет смысл составлять бюджет продаж, а также бюджеты общехозяйственных и коммерческих расходов.

**Центры затрат** – ЦФО, которые несут ответственность только за свои затраты. Это, главным образом, отдел закупок и производство. К центрам затрат также относится большинство служебных подразделений компании, таких как бухгалтерия, служба IT, административно-хозяйственный отдел, отдел рекламы и т.д. Для центров затрат имеет смысл составлять бюджеты общехозяйственных расходов.

**Центры маржинального дохода** – ЦФО, которые отвечают за маржинальный доход (разницу между выручкой и прямой себестоимостью продаж). Такие ЦФО определяют как доходы, так и себестоимость проданных товаров или продукции, но не несут ответственности за все накладные расходы. К центрам маржинального дохода можно отнести, например подразделение, осуществляющее платный сервис. Такой отдел несет ответственность за объем оказанных услуг и их прямую себестоимость, а следовательно, и за маржинальный доход, но не отвечает, например, за затраты на бухгалтерское обслуживание этого отдела. Для центров маржинального дохода имеет смысл составлять все основные операционные бюджеты за исключением бюджета общехозяйственных расходов.

**Центры прибыли** - ЦФО, отвечающие за собственную прибыльность. Такие подразделения, как правило, считаются отдельными бизнес-единицами в рамках компании. Они отвечают, не только за доходы и себестоимость, но и за все накладные расходы, таким образом, несут ответственность за величину чистой прибыли подразделения. К центрам прибыли могут относиться, например, отдельный филиал или отдельное направление бизнеса. Для центров прибыли составляются все операционные бюджеты, а также бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.

**Центры инвестиций** – ЦФО, отвечающие за капитальные вложения. К центрам инвестиций можно отнести отдел НИОКР, подразделения, осуществляющие строительство и закупку основных средств для предприятия. Для центров инвестиций составляют план капитальных затрат.

## Показатели бюджета

При планировании и отслеживании исполнения различают два вида показателей:

- *оборотные*
- *остаточные.*

К **оборотным** относятся такие показатели, как продажи, затраты, движение денежных средств и т.п., то есть те показатели, которые оцениваются за определенный период.

К **остаточным** относятся показатели, оцениваемые на определенную дату. К ним относятся остатки активов, обязательств и собственного капитала предприятия на определенную дату. Остаточными показателями являются, например, сумма дебиторской задолженности, материальные запасы, остаток денежных средств.

Большинство общепринятых бюджетов оперируют оборотными показателями, при этом в них могут присутствовать и остаточные. Например, бюджет закупок нацелен на планирование и отслеживание оборотного показателя "закупки" за определенный период, но при этом может содержать данные об остатках материальных запасов на начало и конец бюджетного периода.

Планирование и отслеживание оборотных показателей происходит постатейно, то есть планируется и отслеживается каждый показатель отдельно.

**Показатели оборотов** в системе носят название *статей оборотов по бюджетам.*

**Все процессы бюджетирования привязаны именно к статьям оборотов, а сами бюджеты служат лишь для внешнего представления данных по статьям в определенной форме.**

## Бюджетирование:

планирование, отслеживание,  
контроль и установка целей

Все процессы бюджетирования привязаны именно к статьям оборотов, а сами бюджеты служат лишь для внешнего представления данных по статьям в определенной форме.

### Статьи оборотов по бюджетам



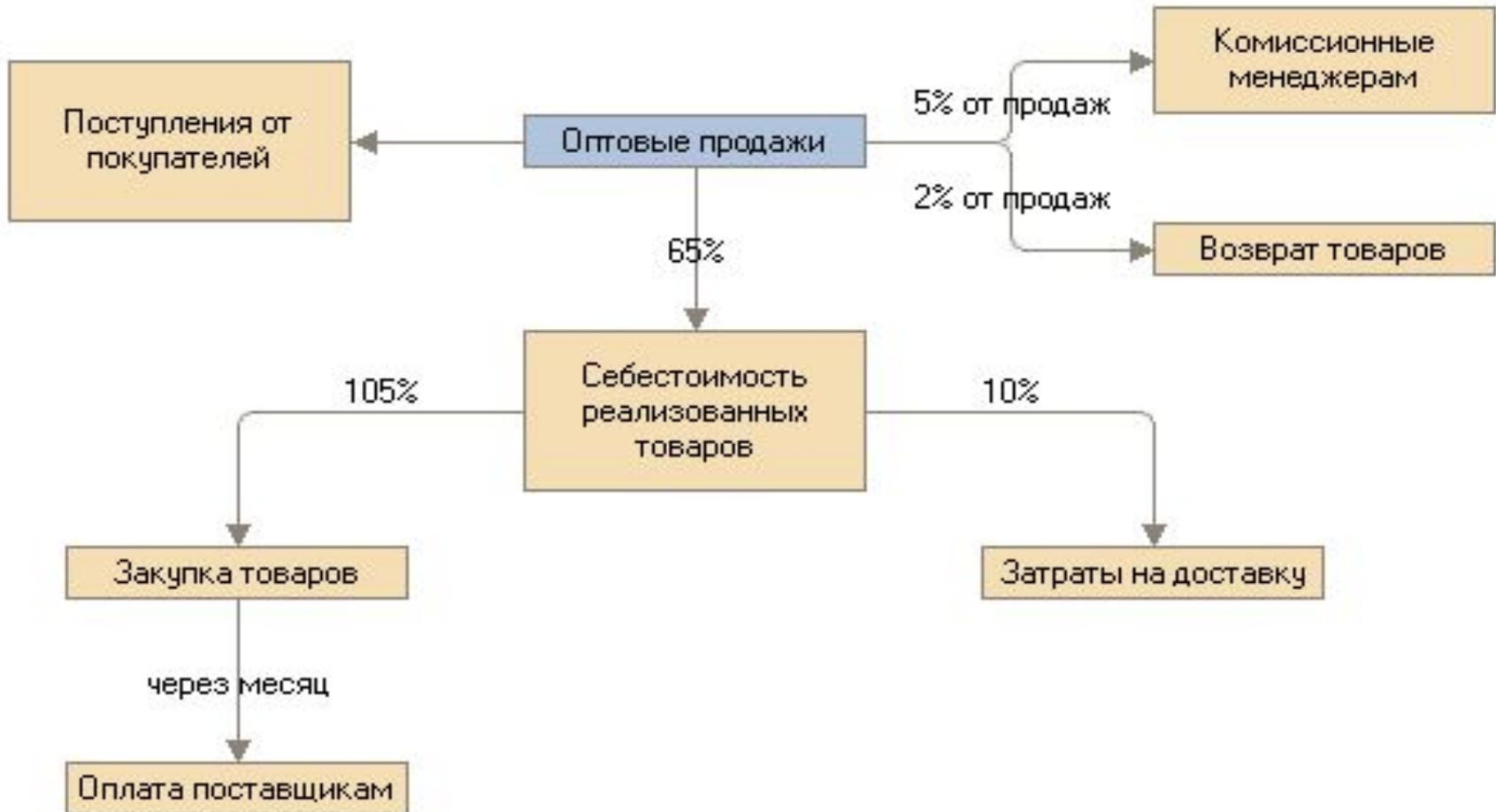
### Бюджет продаж

Продажи всего, в т.ч:	200 000
Розничные продажи	100 000
Оптовые продажи	70 000
Интернет-торговля	30 000

### Бюджет доходов и расходов

Продажи всего, в т.ч:	200 000
Розничные продажи	100 000
Оптовые продажи	70 000
Интернет-торговля	30 000
Себестоимость продукции	130 000
...	
Административные расходы	30 000
аренда	5 000
амортизация	1 200
...	
...	
Чистая прибыль/убыток	8 000

## Установка зависимостей оборотов по статьям



## Сценарии планирования

Планирование в рамках бюджетирования может осуществляться на различные промежутки времени.

Так, бюджет доходов и расходов может составляться на очередной месяц, при этом одновременно составляются такие же бюджеты на квартал и год.

Для возможности составления планов разной периодичности в системе предусмотрено понятие сценариев планирования.

**Сценарий планирования** – это основная аналитика планирования в бюджетировании. Иными словами, планирование данных по бюджетам производится для каждого сценария отдельно.

Это позволяет хранить в системе сразу несколько различных планов на один период.

## Бюджет доходов и расходов (БДР)

Целью бюджета доходов и расходов является планирование и оценка финансового результата деятельности компании, выраженного в показателе полученной за период чистой прибыли

Доходы

минус

Переменные расходы

минус

Постоянные расходы

равно

Прибыль

## Аналитическая форма бюджета доходов и расходов

Однако приведенная структура бюджета, хотя и содержит расчет прибыли, не очень удобна для подробного анализа. Поэтому на практике часто применяют более развернутую, аналитическую форму бюджета доходов и расходов. В таком варианте более наглядно выглядит последовательный процесс формирования прибыли за период. Более того, каждый из промежуточных итогов этого отчета (показатели, выделенные курсивом) имеет собственную значимость для анализа

<b>Бюджет доходов и расходов</b>	
Выручка от реализации	1 980 000
Себестоимость реализованной продукции	1 287 000
<b><i>Маржинальный доход</i></b>	<b><u>693 000</u></b>
Прямые постоянные затраты	240 000
<b><i>Валовая прибыль</i></b>	<b><u>453 000</u></b>
Коммерческие расходы	48 000
Управленческие расходы	92 000
<b><i>Операционная прибыль</i></b>	<b><u>313 000</u></b>
Операционные доходы	-
Операционные расходы (в том числе на выплату процентов)	2 300
<b><i>Балансовая прибыль</i></b>	<b><u>310 700</u></b>
Налог на прибыль	74 568
<b><i>Чистая прибыль</i></b>	<b><u>236 132</u></b>

## Бюджет движения денежных средств.

**Бюджет движения денежных средств (БДДС)** – один из основных финансовых бюджетов, главное назначение которого – избежать дефицита денежных средств, так называемых кассовых разрывов.

Бюджет должен быть спланирован и выдержан таким образом, чтобы на конец каждого периода у предприятия имелся неотрицательный остаток денежных средств

Остатки денежных средств  
на начало периода

Чистый денежный поток от основной  
деятельности

Поступления

Выплаты

Чистый денежный поток от  
инвестиционной деятельности

Поступления

Выплаты

Чистый денежный поток от  
финансовой деятельности

Поступления

Выплаты

Остатки денежных средств  
на конец периода

Как правило, все денежные потоки предприятия делят на 3 вида деятельности:

**Основная** – деятельность, напрямую связанная с производством и продажей товаров и услуг. Денежные потоки по основной деятельности, фактически, сопровождают доходы и расходы предприятия. К денежным потокам от основной деятельности относятся такие статьи, как поступления от покупателей, оплата поставщикам, выплата зарплаты и т.п.

**Инвестиционная** – деятельность, связанная с приобретением и выбытием основных средств, нематериальных активов и долгосрочных финансовых вложений. К денежным потокам от инвестиционной деятельности относятся такие статьи, как оплата создания и приобретения основных средств, поступления от продажи основных средств и т.п.

**Финансовая** – деятельность, связанная с привлечением финансирования в виде заемных или собственных средств. К денежным потокам от финансовой деятельности относят, например, поступления от продажи собственных акций, возврат кредита и выплату дивидендов.

В случае если возникает кассовый разрыв, связанный с отрицательным денежным потоком от основной деятельности, он должен быть компенсирован, например, привлечением дополнительного кредита, то есть положительным потоком от финансовой деятельности.

## Пример бюджета движения денежных средств

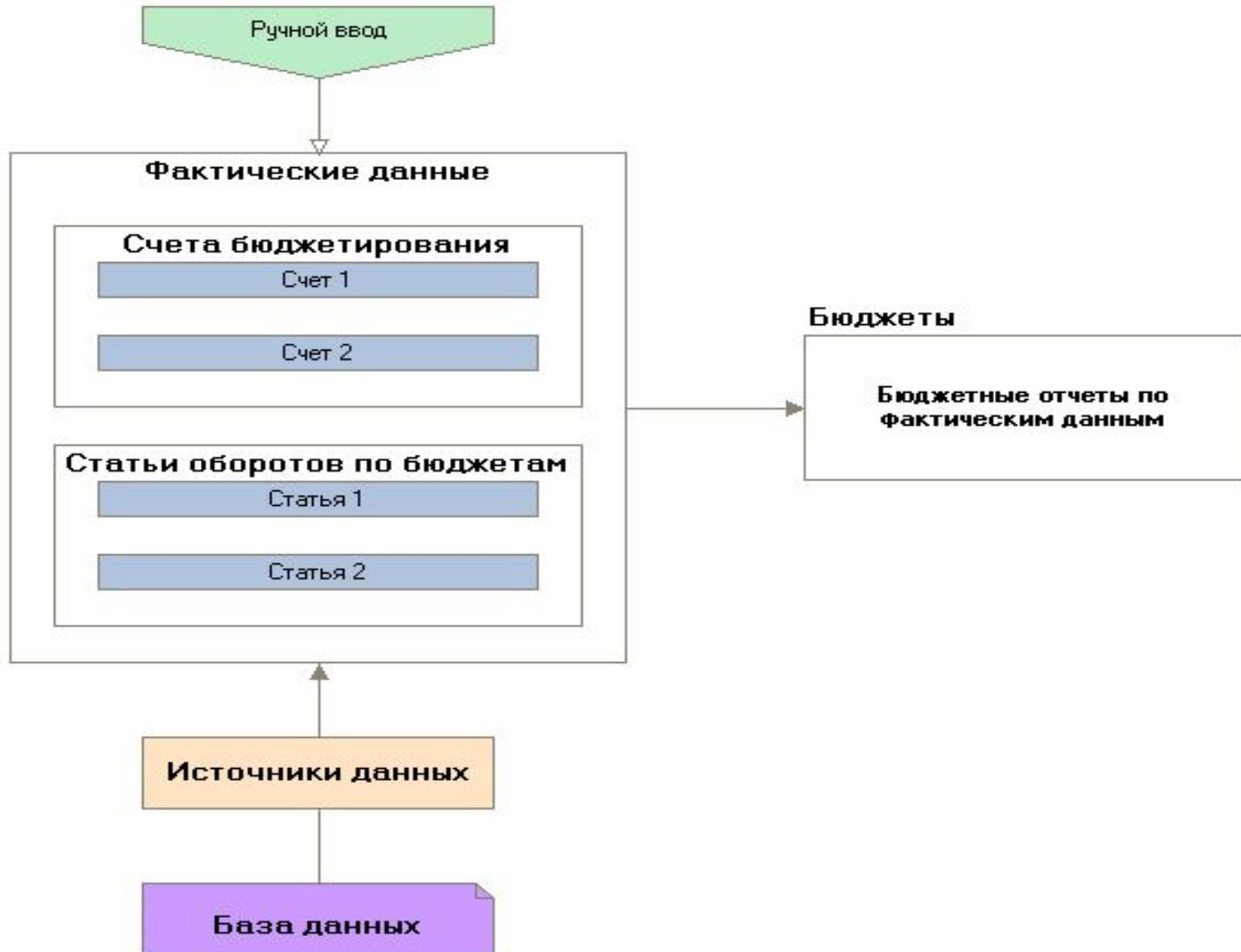
<b>Бюджет движения денежных средств</b>	
<b><u>Остаток денежных средств на начало периода</u></b>	<b>90 000</b>
<b>Чистый денежный поток от основной деятельности</b>	<b>150 000</b>
<i>Поступления</i>	<i>1 300 000</i>
Поступления от покупателей	1 300 000
<i>Выплаты</i>	<i>1 150 000</i>
Оплата поставщикам	750 000
Выплата зарплаты	170 000
Выплата процентов по кредитам	35 000
Оплата налогов	195 000
<b>Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности</b>	<b>-73 000</b>
<i>Поступления</i>	<i>340 000</i>
Продажа основных средств	340 000
<i>Выплаты</i>	<i>413 000</i>
Приобретение основных средств	390 000
Вложения в НИОКР	23 000
<b>Чистый денежный поток от финансовой деятельности</b>	<b>175 000</b>
<i>Поступления</i>	<i>450 000</i>
Поступления от продажи собственных акций	450 000
<i>Выплаты</i>	<i>275 000</i>
Дивиденды	75 000
Возврат основной суммы кредита	200 000
<b>Остаток денежных средств на конец периода</b>	<b>342 000</b>

**Планирование денежных потоков** – достаточно трудоемкий процесс, так как на каждую статью других бюджетов необходимо планировать соответствующую ей статью движения денежных средств.

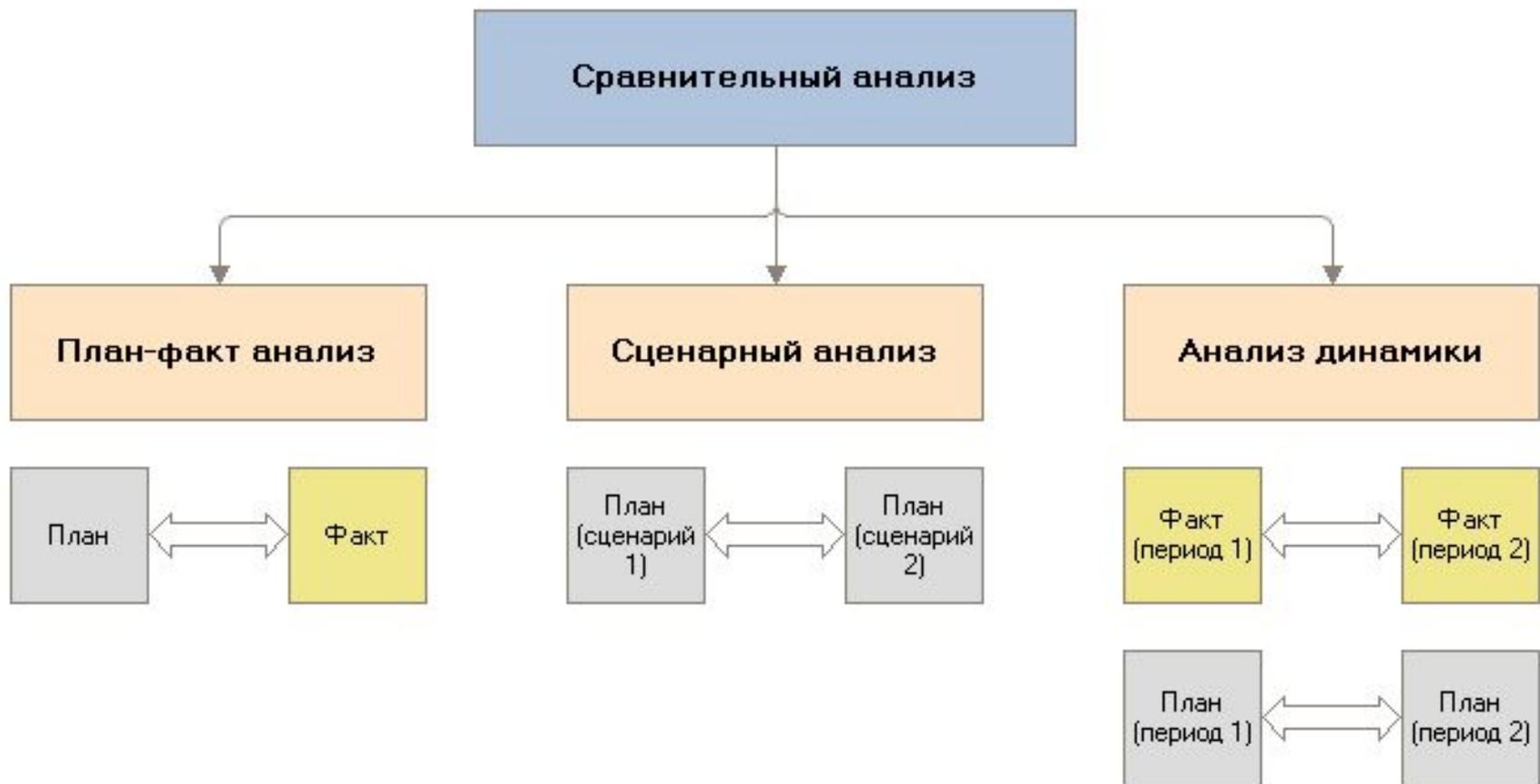
Так, запланировав в бюджете доходов и расходов начисление зарплаты рабочим, необходимо также спланировать выплату этой зарплаты.

Сумма продаж порождает соответствующие поступления денежных средств от покупателей.

# Схема учета фактических данных



# Сравнительный анализ данных бюджетирования







# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



ISO 9001

- Фокус на потребителя
- Процесния и системния подход
- Лидерство на ръководството
- Вовлечение на персонала
- Непрерывное совершенствование
- Принятие управленческих решений на основе фактических данных

ИСО ПРЕДПРИЯТИЕ 8.0