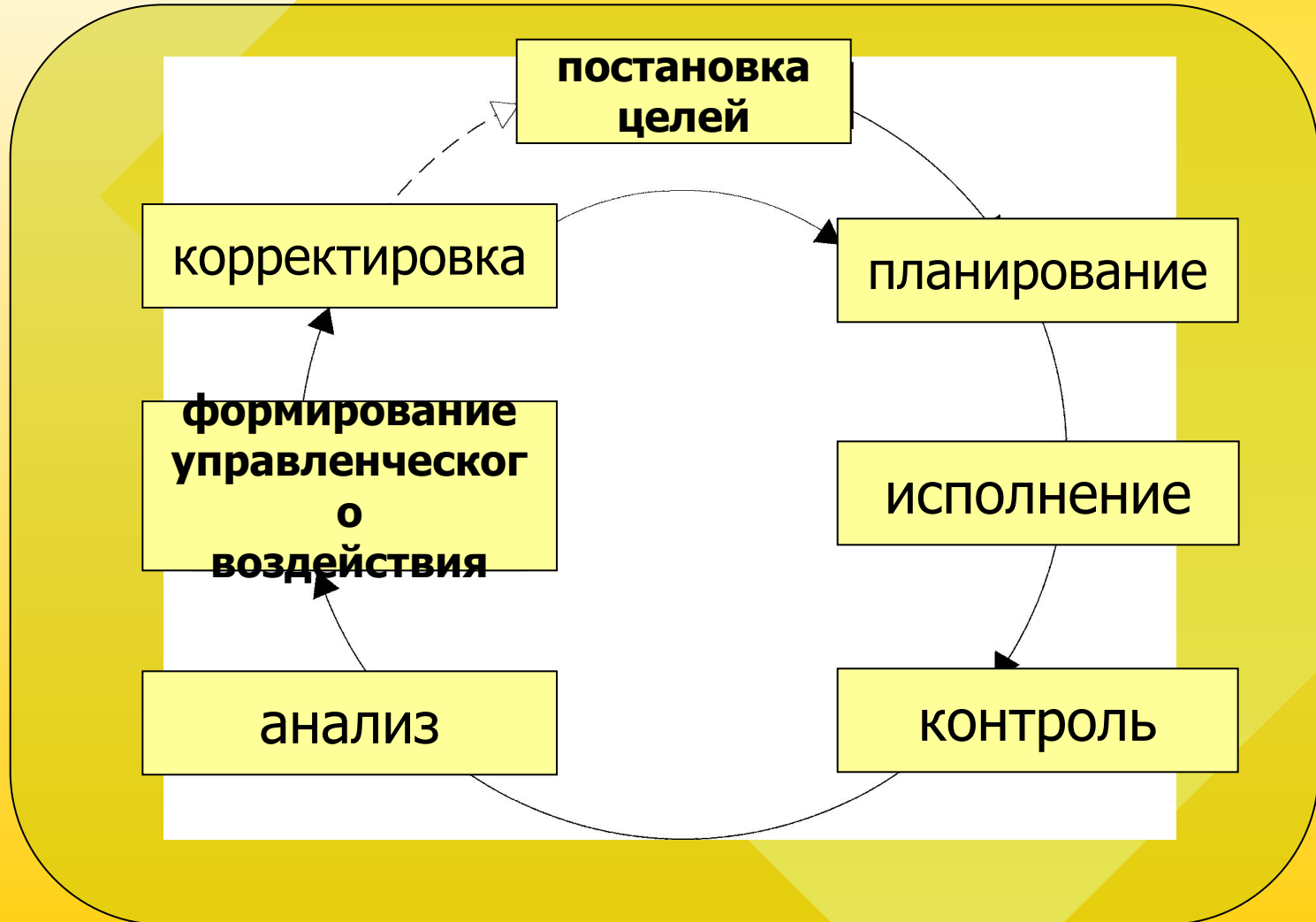


# Постановка системы бюджетирования



# Что такое управление предприятием?

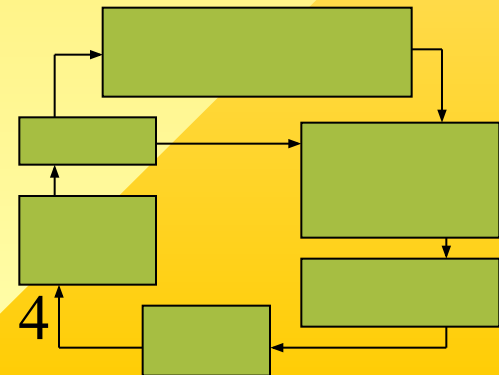


# Что такое бюджетное управление?



# Бюджетное управление

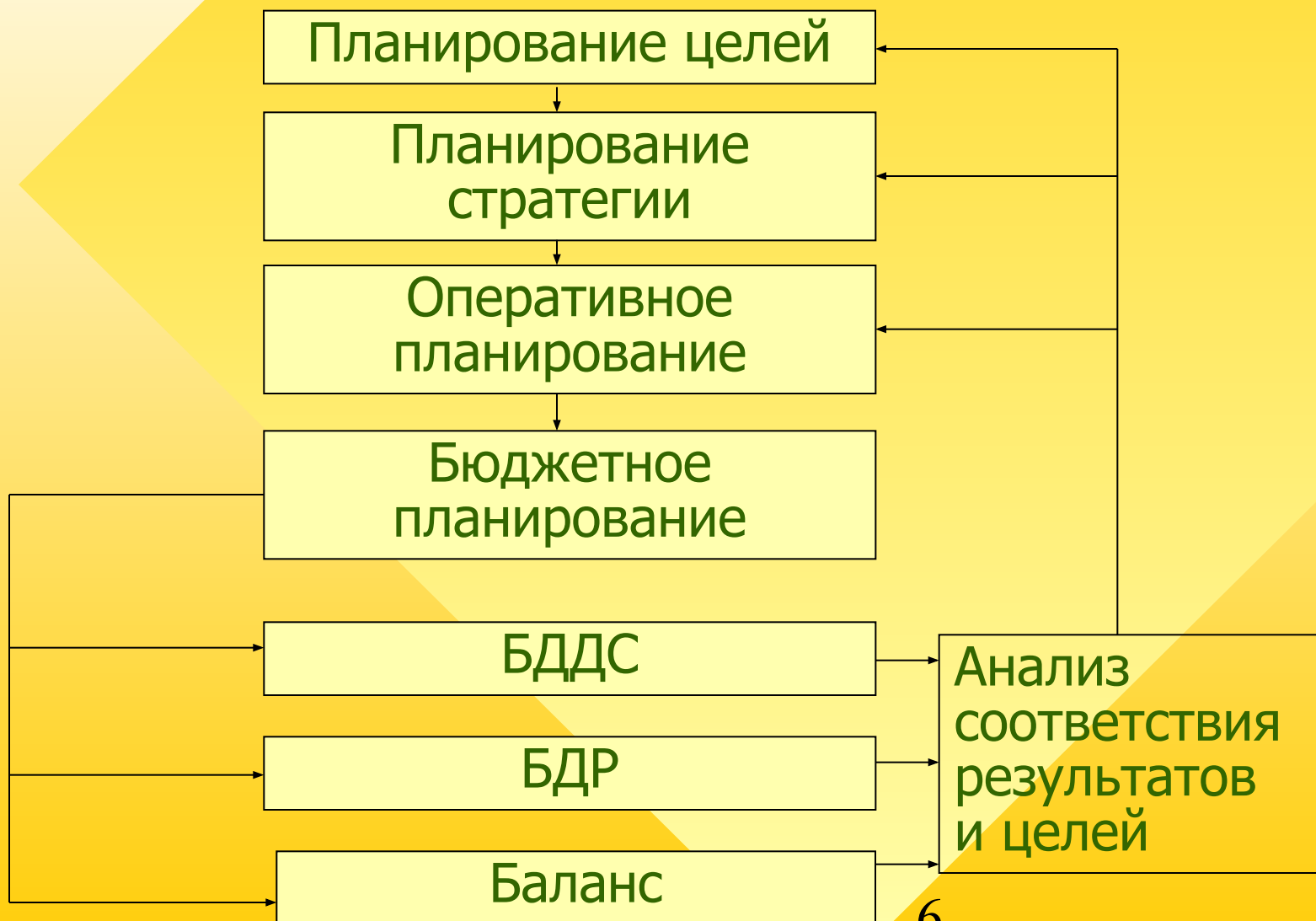
- оперативная система управления компанией по центрам ответственности (ЦФО) через иерархию бюджетов, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.



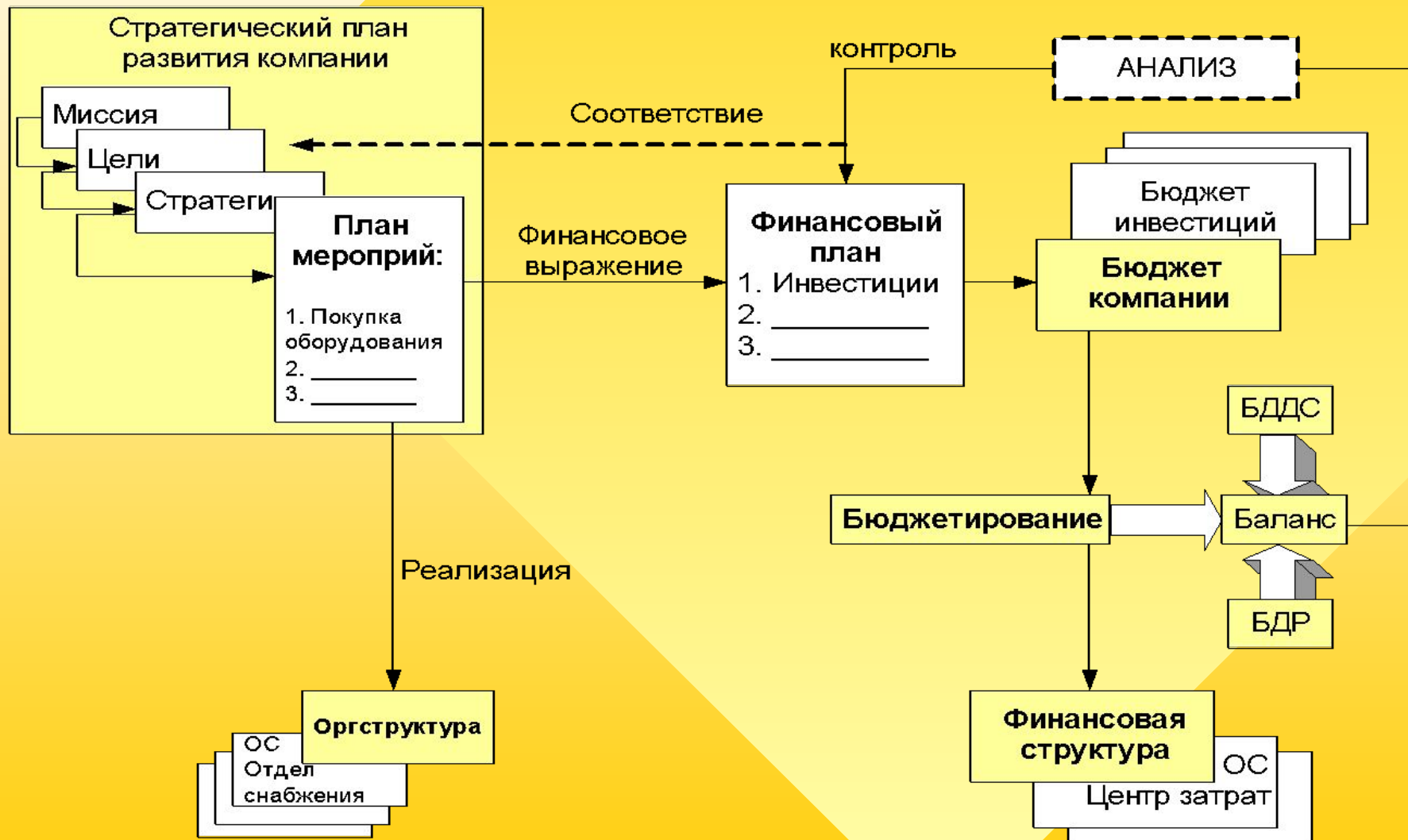
# Система планов предприятия



# Бюджетное планирование

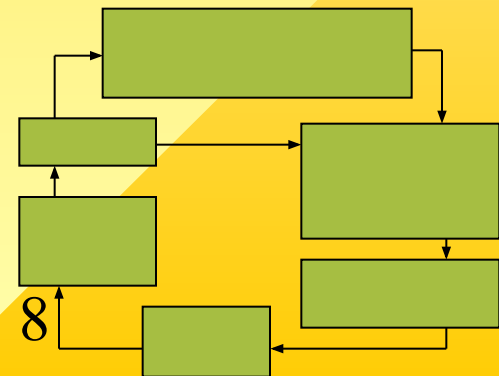


# Взаимосвязь стратегического и бюджетного управления



# Управление по ЦФО

**Центр финансовой ответственности (ЦФО)** - структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов. ЦФО имеет руководителя.







# Управление по ЦФУ

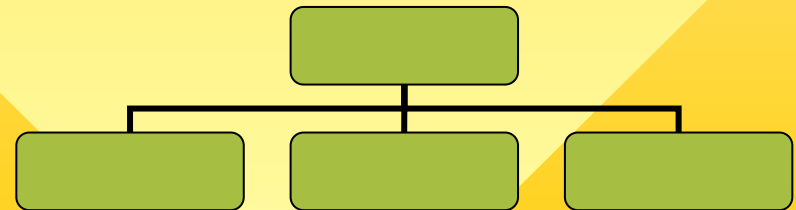
- **Центр финансового учета** - структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину
- **Отличие ЦФО от ЦФУ** – в наличие руководителя *ответственного* за формирование и исполнение планов/бюджетов

# Формирование ЦФО

- ЦФО образуется из одного подразделения
- ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений
- ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО (или присоединяется к какому либо другому ЦФО).

# Финансовая структура

**Финансовая структура** - иерархия центров финансовой ответственности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления стоимостью деятельности предприятия.



# Формирование финансовой структуры ЦФО

## Оргструктура

Классификатор "Оргзвенья"	
1	Совет директоров
1.1	Генеральный директор
1.1.1	Исполнительный аппарат
1.1.2	Производство
1.1.3	Сбыт

## ЦФУ

Классификатор «ЦФУ»	
1	Совет директоров
1.1	Генеральный директор
1.1.1	Исполнительный аппарат
1.1.2	Производство
1.1.3	Сбыт

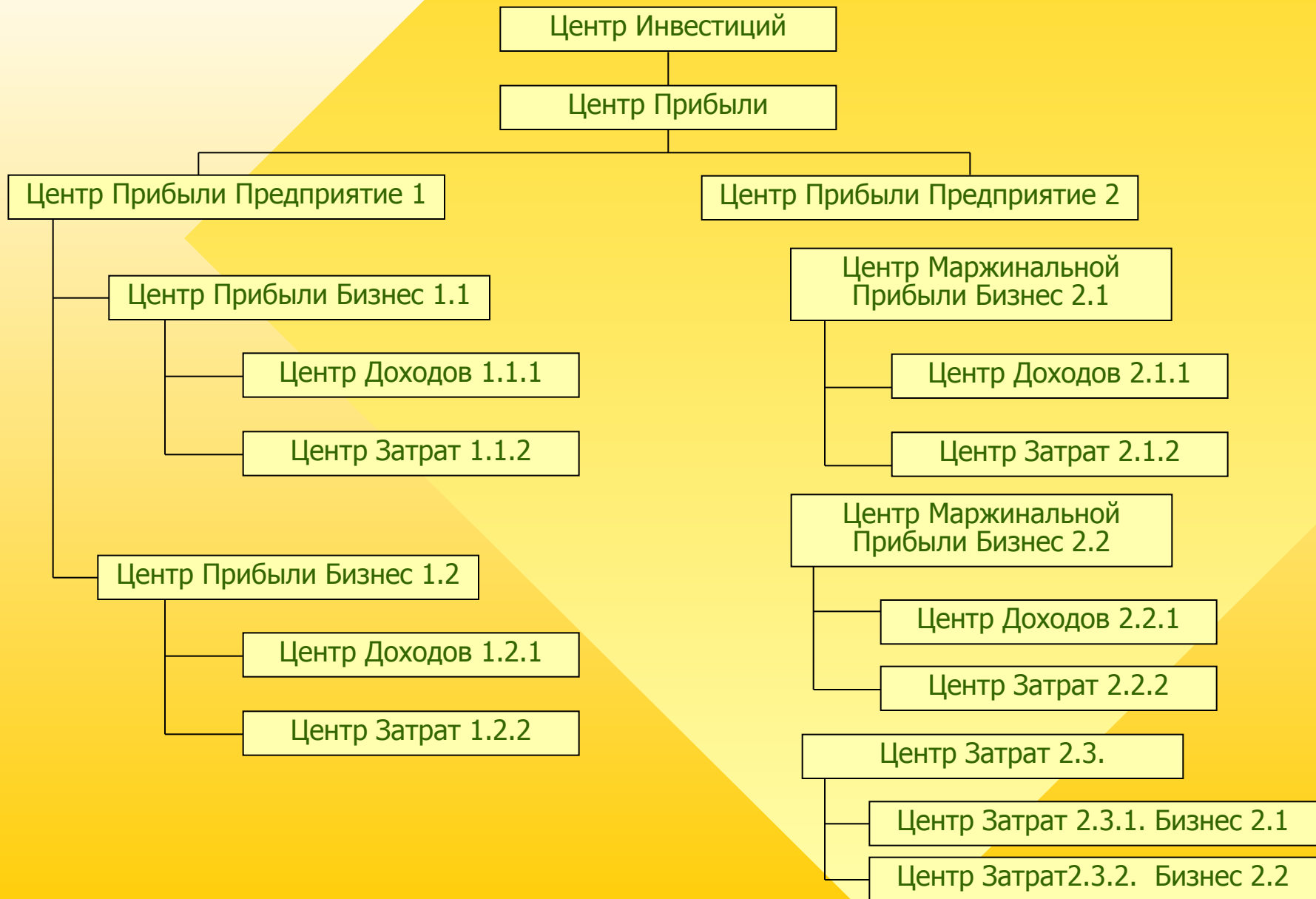
## ЦФО

Классификатор «ЦФО»	
1	Центр инвестиций
1.1	Центр прибыли
1.1.1	Центр затрат
1.1.2	Центр затрат
1.1.3	Центр доходов

## Финансовая структура

**Корректировка может потребоваться в связи с наделением полномочиями и ответственностью за выполнение планов/бюджетов по системе бюджетного управления**

# Пример финансовой структуры



# Формирование бюджетной структуры и системы контрольных показателей

- В большей степени является производной от системы управленческого учета и отчетности, а также финансовой структуры
- По формату планы/бюджеты идентичны форматам отчетности
- Контрольные показатели являются основными ограничителями при планировании, а также используются для оценки результатов деятельности ЦФО

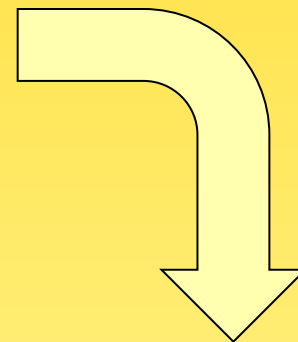
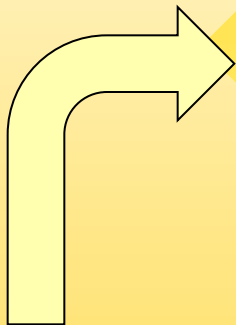
# Формирование управленческого плана счетов и системы аналитики



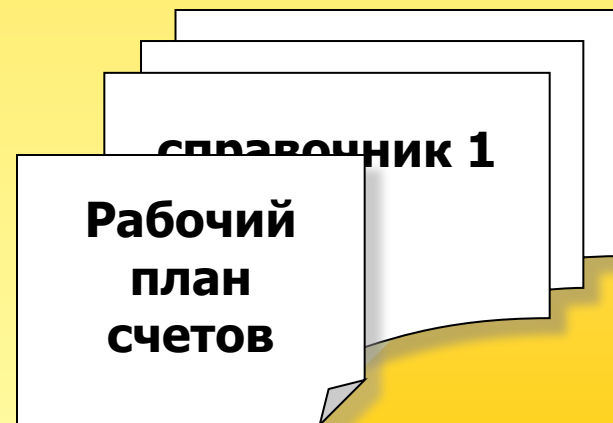


# Формирование рабочего плана счетов и системы аналитики

№	ЦФО/статьи	Дох.	Расх.	Мат-лы	Зар-та	Накл.
		1	2	2.1	2.2	2.3
1	Компания					
1.1	Исполнительный аппарат					
1.2	Производство					
1.3	Сбыт					
1.4	Транспорт					



Перечень статей отчетности	
Классификатор «ЦФО»	
1	Совет директоров
1.1	Генеральный директор
1.1.1	Исполнительный аппарат
1.1.2	Производство
1.1.3	Сбыт



# Разработка форматов управленческой отчетности

## Функциональная отчетность по видам доходов и затрат



## Операционная отчетность по ЦФО

№	ЦФО/статьи	Дох.	Расх.	Мат-лы	Зар-та	Накл.
		1	2	2.1	2.2	2.3
1	Компания					
1.1	Исполнительный аппарат					
1.2	Производство					
1.3	Сбыт					
1.4	Транспорт					

Отчет о прибыли и убытках

Отчет о движении д/с

Баланс

Система показателей (финансовые и пр. коэффициенты)

О  
Т  
Ч  
Е  
Т  
Н  
О  
С  
Т  
Ь  
П  
О  
К  
О  
М  
П  
А  
Н  
И  
И

# Бюджет

- **Бюджет** - финансовый документ установленного формата, по которому происходят планирование и учет результатов хозяйственной деятельности.
- **Функциональный бюджет** - бюджет, описывающий определенную сторону деятельности предприятия (функциональную область).
- **Операционный бюджет** - бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения предприятия (ЦФО). Каждый ЦФО ведет свой операционный бюджет.

# Бюджет предприятия

**Бюджет предприятия - это план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.**

## **БЮДЖЕТ**

### **Движения Денежных Средств**

**определяет  
денежные потоки предприятия,  
откуда поступают  
и как расходуются  
денежные средства**

## **БЮДЖЕТ**

### **Доходов и Расходов**

**устанавливает соотношение  
доходов и расходов предприятия,  
показывает,  
за счет чего и сколько  
будет заработано прибыли**

## **БЮДЖЕТ по Балансу (балансовому листу)**

**показывает стоимость активов предприятия  
и источники их финансирования**

# Для чего нужны эти бюджеты?

Бюджет  
Движения  
Денежных  
Средств

позволяет управлять денежными средствами, *ликвидностью* предприятия. Через него предприятие управляет своей **ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬЮ**

Бюджет  
Доходов и  
Расходов

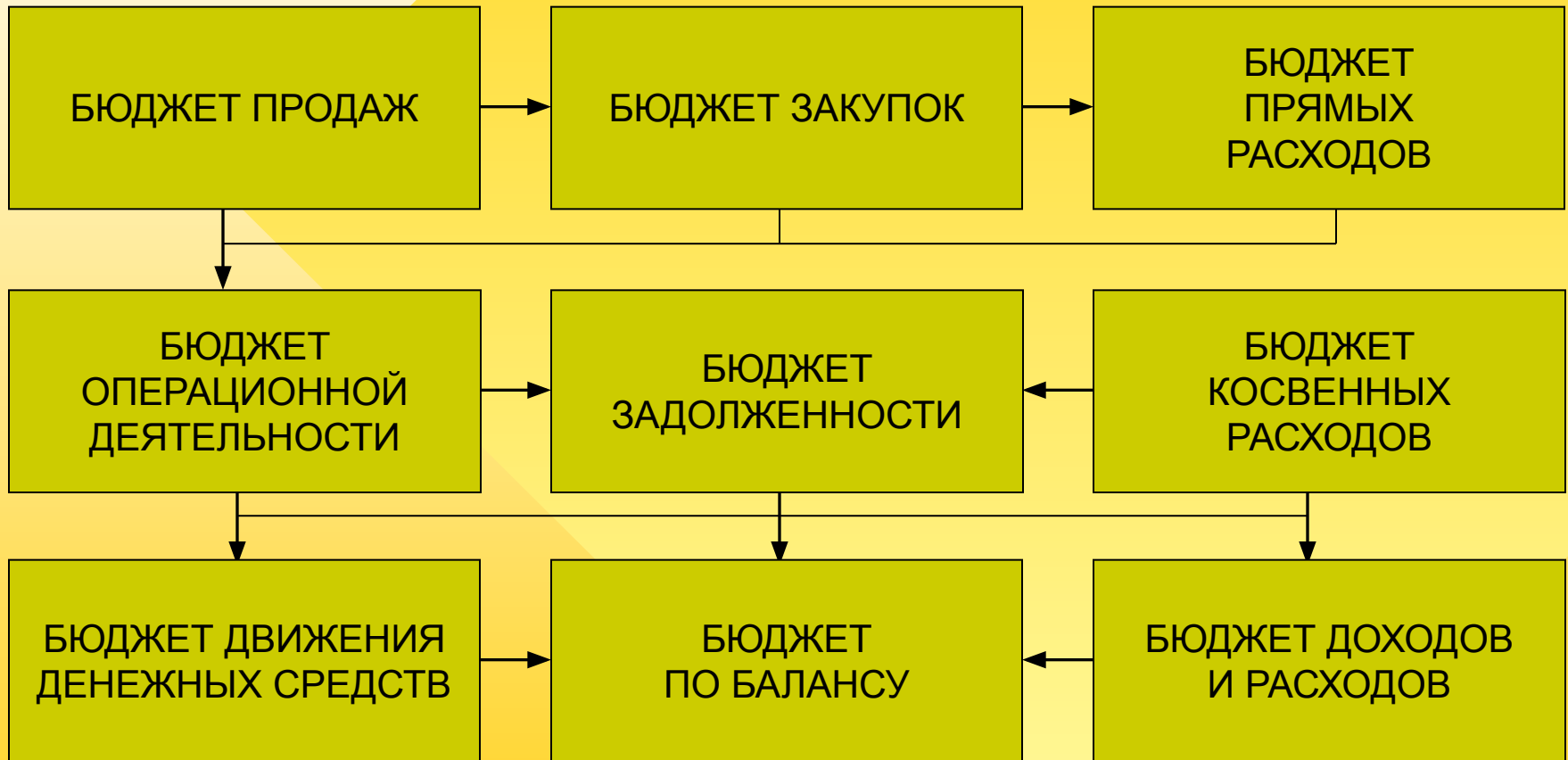
позволяет управлять доходами и расходами, *прибыльностью* предприятия. Через него предприятие управляет своей **РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ**

Бюджет по  
Балансовому  
Листу

позволяет управлять структурой активов и пассивов, *средствами и обязательствами* предприятия. Через него предприятие управляет своей **СТОИМОСТЬЮ**

Эти бюджеты формируются путем консолидации отдельных функциональных и операционных бюджетов в **ЕДИНУЮ СИСТЕМУ БЮДЖЕТОВ**

# Единая система бюджетов

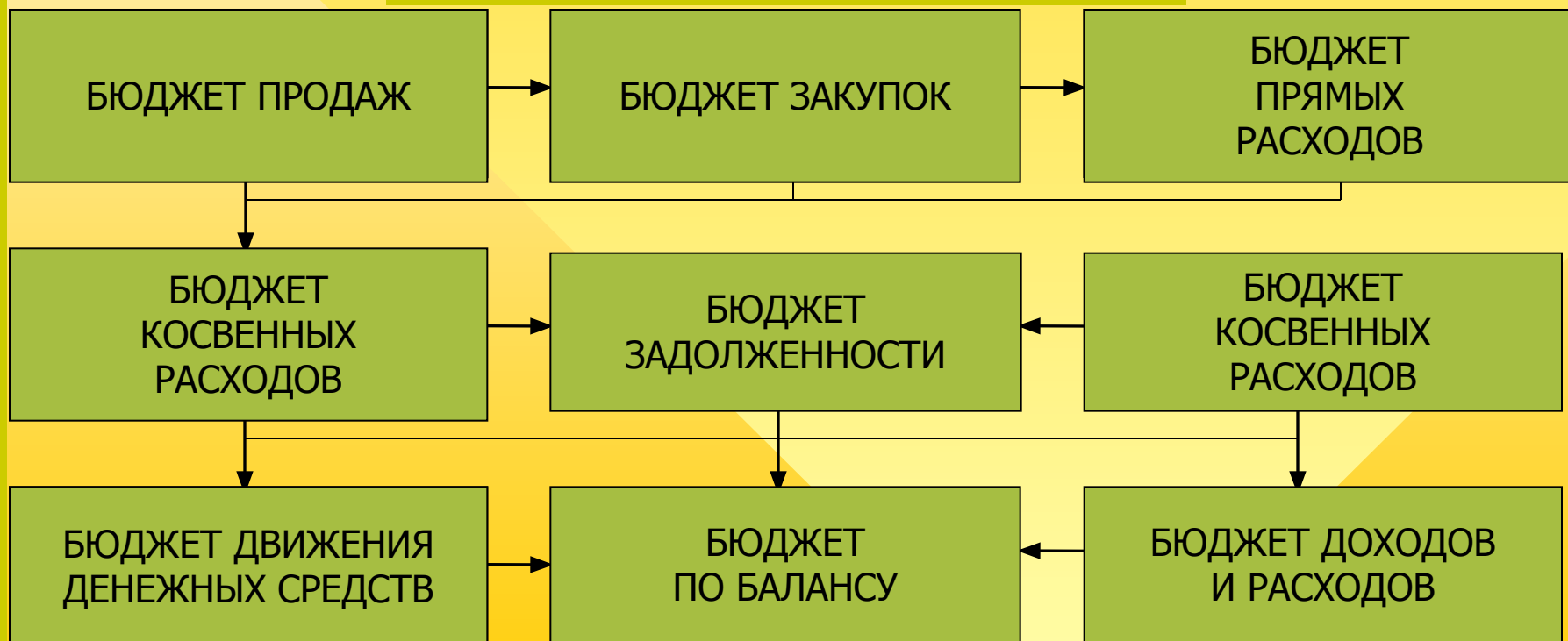


**Бюджет операционной деятельности.** Содержит показатели, характеризующие эффективность операционной деятельности: объем продаж, себестоимость, маржа, рентабельность.

# Показатели, которыми можно управлять с помощью СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ:

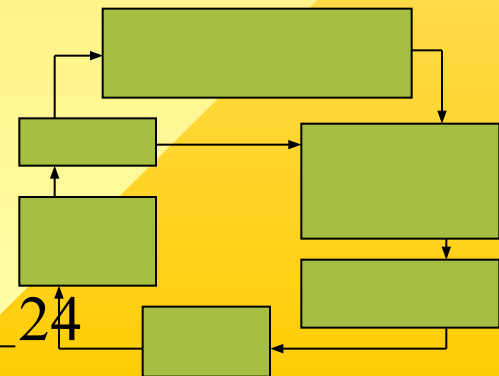
**Объем необходимых оборотных средств, величина чистых активов, собственного капитала, оборачиваемость активов, рентабельность чистых активов, величина финансового рычага, рентабельность собственного капитала**

## ВЛИЯЮЩИЕ БЮДЖЕТЫ



# Виды бюджетов

- Фиксированный бюджет
- Скользящий бюджет
- Гибкий бюджет





# Вернемся к системе БЮДЖЕТИРОВАНИЯ



# Фаза формирования бюджетной структуры предприятия

Определение финансовой структуры  
(Списка Центров Финансовой Ответственности с указанием их типов)

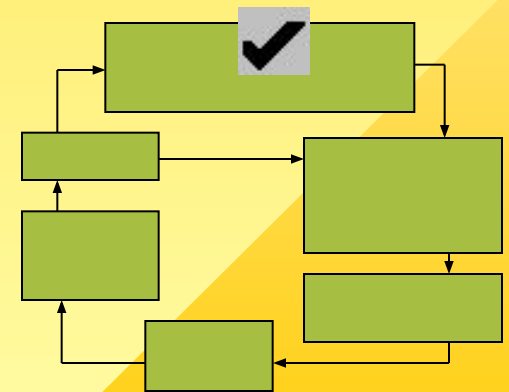
Определение бюджетной модели  
(списка бюджетов и их взаимосвязи на базе системы бюджетов)

Определение структуры бюджетов (статей и показателей)

Назначение менеджеров трех уровней (руководитель Центра Финансовой Ответственности, ответственный за статью, исполнитель)

Разработка учетной политики для целей управленческого учета

Разработка регламента планирования  
(должность, срок, процедура, документ)



## Структура статей

Классификатор статей отчетности	
1	Объем производства
2	Продажи
3	Поступления
4	Затраты
5	Закупки

## ЦФО/Статьи

ЦФО/статьи	Доход	Расход	Материалы	Зарплата	Наклад.
	1	2	2.1	2.2	2.3
1	Компания				
1.1	Исполнительный аппарат				
1.2	Производство				
1.3	Сбыт				
1.4	Транспорт				

## Учетная политика

Принципы учета  
Методика оценки  
Техника ведения

## ЦФО

Классификатор «ЦФО»	
1	Компания
1.1	Исполнительный аппарат
1.2	Производство
1.3	Сбыт
1.4	Транспорт

## Орг. структура

Классификатор "Оргзвенья"	
1	Компания
1.1	Исполнительный аппарат
1.2	Производство
1.3	Сбыт
1.4	Транспорт

## Регламентирующие документы

График документооборота

Регламенты по системе

Методика планирования и анализа

Положение по учетной политике

Положение о системе бюджетирования

## Бюджетная структура

Бюджет продаж

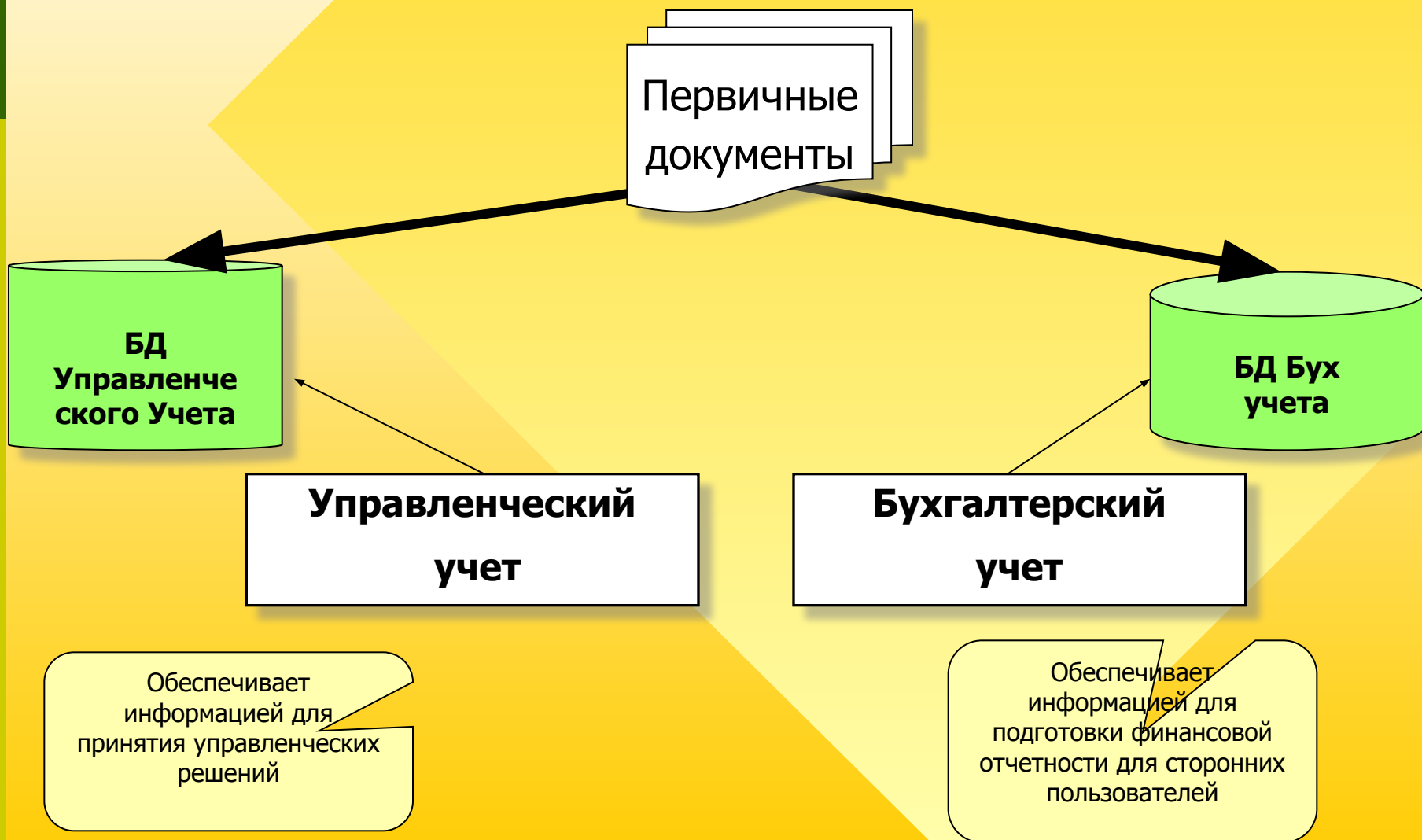
Баланс

# Определение варианта построения системы управленческого учета

## Управленческий учет...



# Управленческий учет ведется отдельно от бухгалтерского (I вариант)



# Достоинства и недостатки

- Можно организовать учет по любым правилам (любая учетная политика, любой план счетов)
- В управленческую базу данных могут вноситься данные, не отраженные в бухучете (например, еще нет первичного документа)
- Бухучет не требует дополнительной аналитики
- Потребность в большом количестве дополнительного персонала (практически дублирование функций бухгалтерии)
- Необходимо хорошо регламентировать процесс отражения данных в управленческом учете
- Возникает существенный разрыв между показателями финансовой отчетности и управленческой отчетности

# Управленческий учет ведется на основе бухгалтерского учета (II вариант)

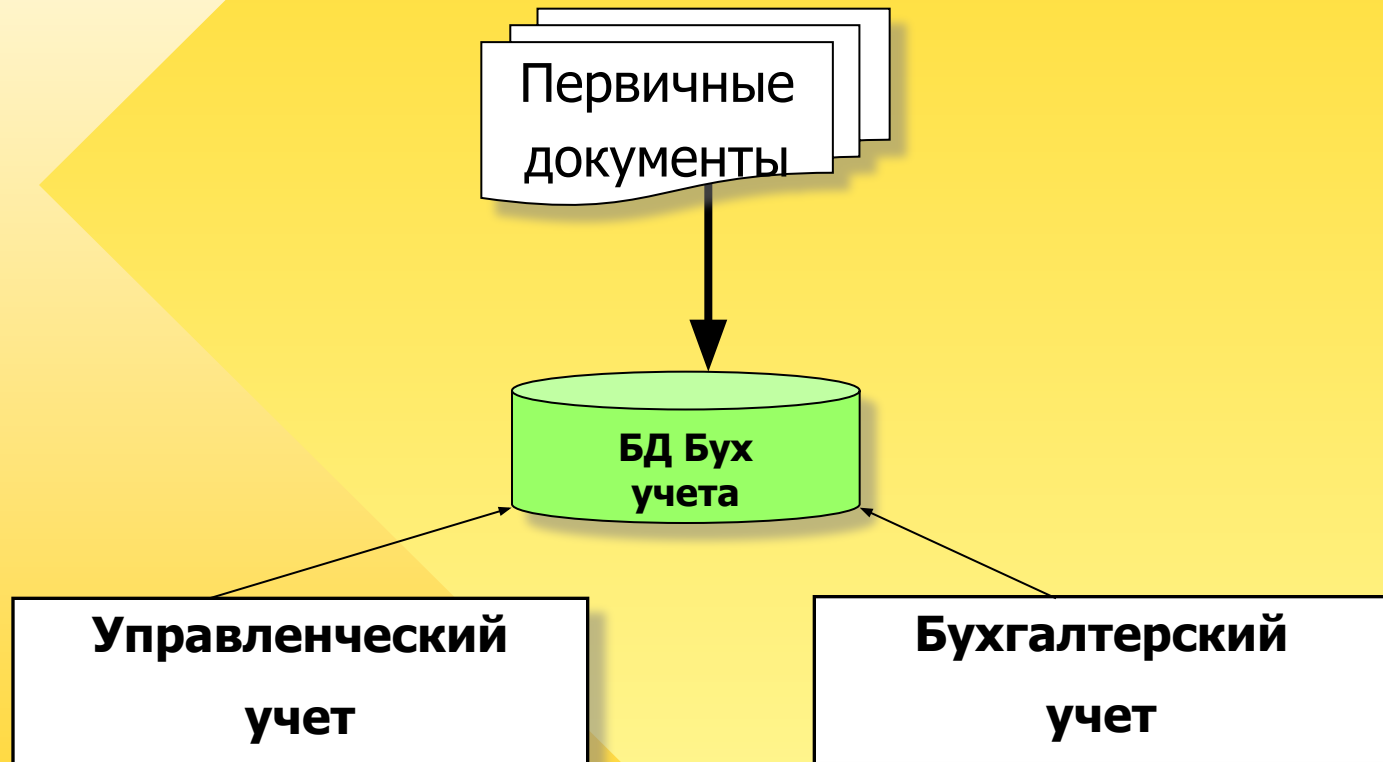


# Достоинства и недостатки

- **Правила управленческого учета практически не отличаются от бухучета**
- **В управленческую базу данных могут вноситься данные, не отраженные в бухучете (например, еще нет первичного документа)**
- **Не нужно большого количества дополнительного персонала (бухгалтеров)**
- **Сложность настройки импорта данных из базы данных бухучета в базу данных управленческого учета**
- **В бухучете разворачивается вся аналитики необходимая для управленческого учета**
- **Необходимо тщательно регламентировать процесс отражения дополнительных операций в управленческом учете**



# Управленческий учет является частью бухгалтерского учета (III вариант)



Является полностью  
встроенной системой в  
бухучет

Информация отражается в  
виде, необходимом как для  
внутренних, так и для  
сторонних пользователей

# Достоинства и недостатки

- **Изначально больше порядка и единообразия в методах учета**
- **Не требуется отдельных правил учета. Правила учета уже прописаны в различных регламентирующих документах (ПБУ, Учетная политика и пр.)**
- **Не нужно большого количества дополнительного персонала (бухгалтеров)**
- **Управленческий учет может вестись только по бухгалтерским стандартам РФ**
- **Возможные сложности настройки бухгалтерского учета для целей управления предприятием (план счетов, аналитика)**
- **Организационные сложности в оптимизации оборота первичной информации для своевременного отражения в учете**
- **Дополнительные трудозатраты бухгалтеров по отражению дополнительной аналитики**

# Регламентация системы бюджетирования

Включает в себя разработку следующих документов:

- Положение по системе бюджетирования
- Регламенты формирования планов/бюджетов ЦФО
- Положение по системе мотивации

# Разработка системы планирования - регламентация





# Преимущества процессного подхода к описанию направления деятельности

## *Для руководителя*

- **закрепление ответственности за исполнителем**
- **достижение конечных результатов через контроль промежуточных**
- **видение всей картины**

## *Для исполнителя*

- **четкое представление задач, сроков**
- **прозрачность последовательности и взаимодействия**
- **видение общей картины и своего места в ней**

# Структура регламента

## 1. Общие положения

- 1.1. назначение документа
- 1.2. область применения
- 1.3. Термины и сокращения

## 2. Условия и ограничения

- 2.1. предварительные условия
- 2.2. требования к конечному результату
- 2.3. ограничения

## 3. Требования к процедурам

### 3.п. Наименование процедуры N

- 3.п.1. Кто и в каком случае выполняет
- 3.п.2. Какие действия при этом выполняет
- 3.п.3. Что является результатом
- 3.п.4. Требования к процедуре
- 3.п.5. Возможные исключения

## 4. Контроль и ответственность за процесс

- 4.1. контроль за исполнением процесса
- 4.2. ответственность за соблюдение

Приложения: Схема, форматы, т.п.

# Фаза планирования

Определение сценариев и ключевых показателей планирования, постановка задач

Разработка менеджерами детальных планов

**Возможности  
программы**

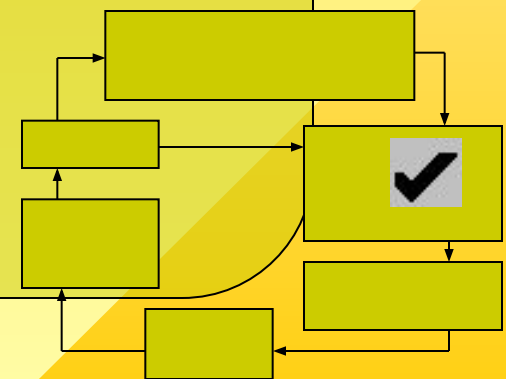
Консолидация операционных и функциональных планов

Плановое моделирование

Корректировка руководителем консолидированных планов

Утверждение планов и бюджетов

Документооборот фазы планирования

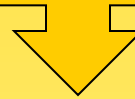




# Уровни и горизонты планирования

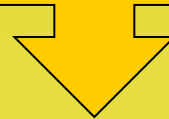
**Стратегический (свыше 1 года)**

качественные цели



**Тактический, среднесрочный (от 1 месяца до года)**

количественные цели



**Оперативный, текущий (до 1 месяца)**

конкретные операции, документы

**Возможности программы**

# Фаза выполнения

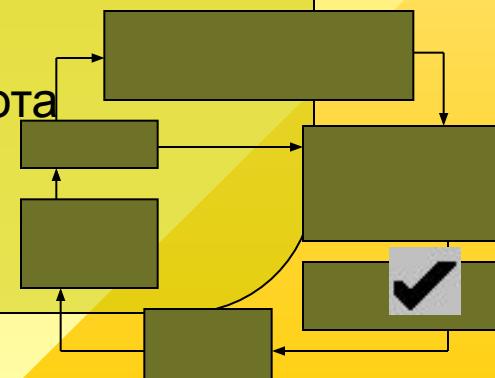
Утвержденные планы доводятся до сведения ответственных служб и менеджеров

Сотрудники осуществляют действия по выполнению плана, фиксируя результаты в программе в виде операций и документов

Данные в бюджетах могут возникать автоматически – при проведении первичных документов или проводок. Для этого есть специальные настройки. Также данные могут вводиться вручную.

Активное использование возможностей документооборота как наиболее эффективного средства взаимодействия между сотрудниками компании

## Возможности программы

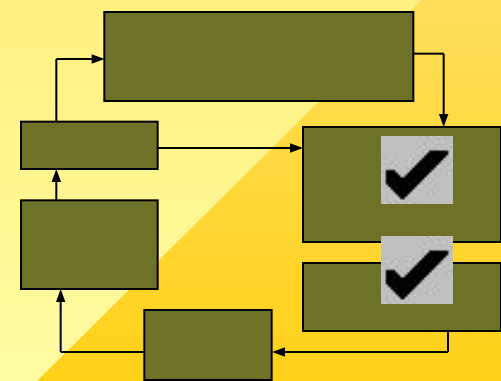


# Связь планирования и выполнения

В зависимости от реальных обстоятельств происходит корректировка конкретных, заранее запланированных действий.

В первую очередь корректируется и контролируется бюджет движения денежных средств. Оперативная информация о поступлениях и выплатах позволяет точно составлять платежный календарь на несколько дней вперед.

На основании фактических данных менеджеры вносят коррективы в планы продаж, закупок, другие бюджеты.



# Фаза контроля

## КОНТРОЛЬ

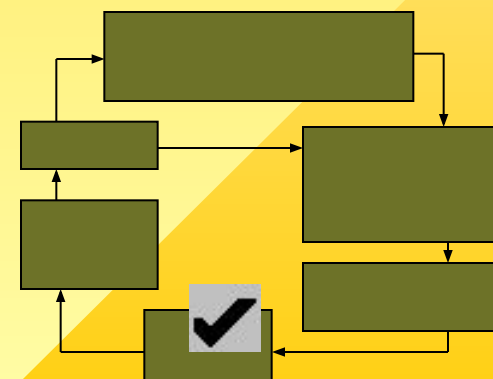
**соблюдения лимитов  
денежных средств**

**выполнения операционных  
и функциональных бюджетов**

**соответствия первичных документов  
и бюджетных транзакций**



Важный компонент фазы контроля –  
**ДОКУМЕНТООБОРОТ**



# Фаза анализа

**Анализ деятельности предприятия с помощью отчетности в комплексной системе управления предприятием:**

Оперативные отчеты

Бухгалтерские отчеты

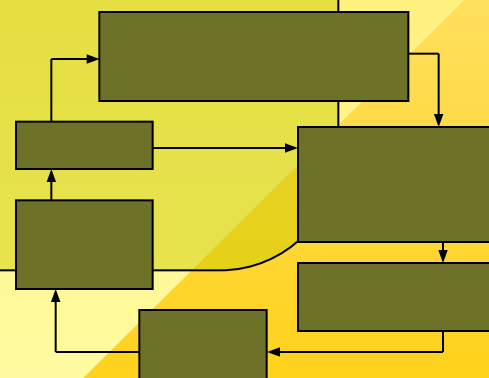
Управленческие отчеты (по выполнению бюджетов)

Бюджетные план/фактные отчеты

Анализ отклонений

Сравнение данных в динамике

**Возможности программы**



# Фаза корректировки

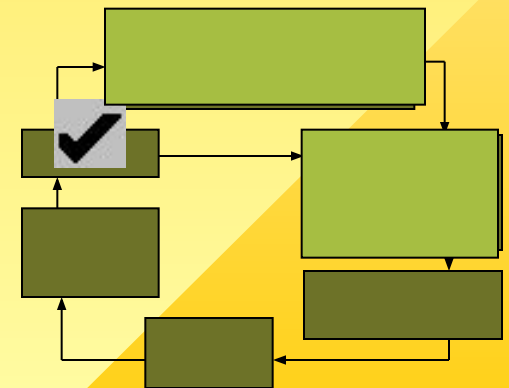
**Вы можете скорректировать:**

Бюджетные показатели следующего планового периода

Бюджетную структуру предприятия

**... И снова вести предприятие  
к достижению поставленных целей**

---



# Система мотивации

- Является обязательным условием эффективного функционирования системы бюджетирования
- Основана на управлении через контрольные показатели планов/бюджетов ЦФО как финансового, так и нефинансового (количественного) характера
- Объединяет систему управления предприятием с системой управления трудовыми ресурсами

Спасибо за внимание

