

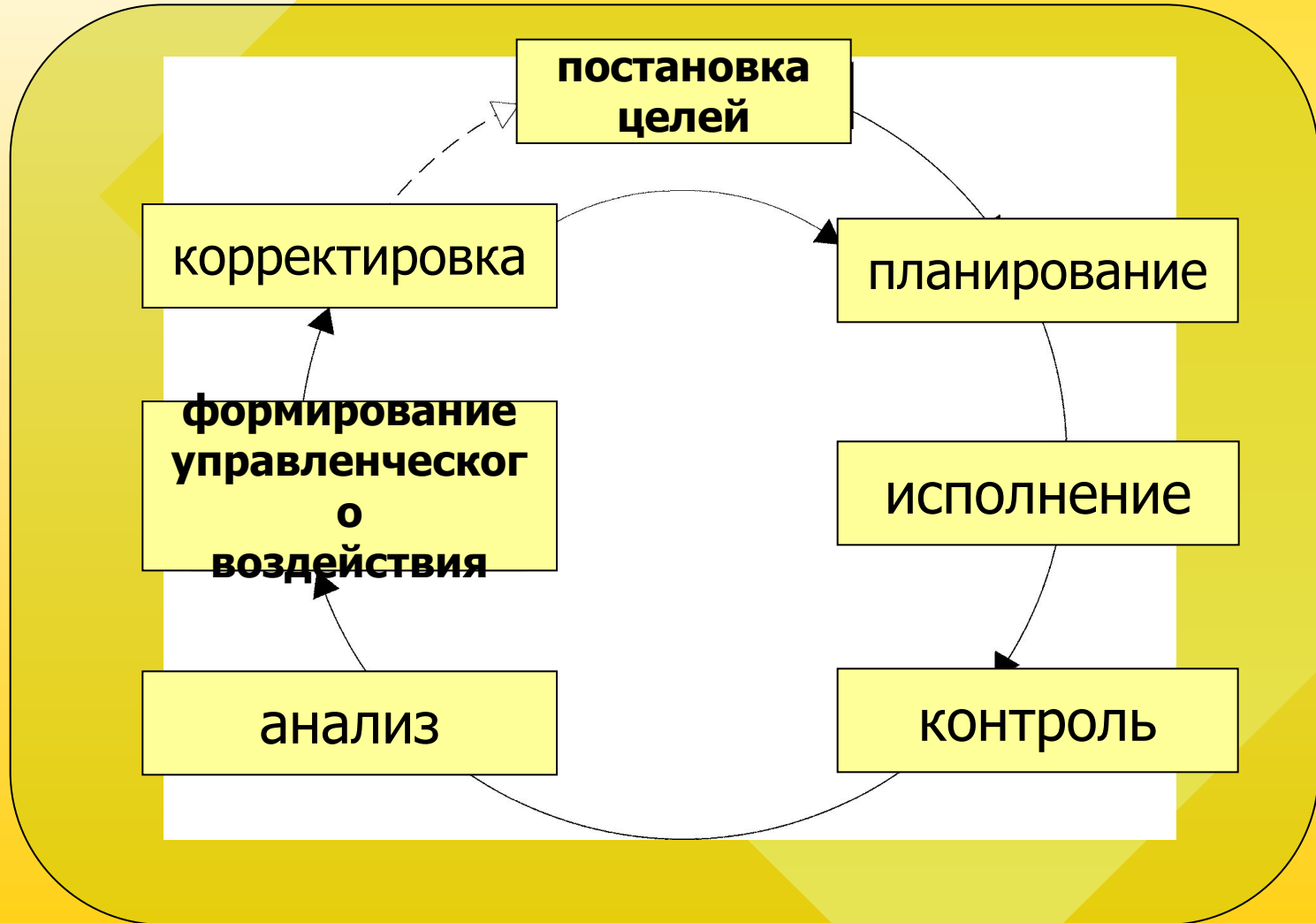
WWW.EMD.RU

Постановка системы бюджетирования



Евроменеджмент

Что такое управление предприятием?

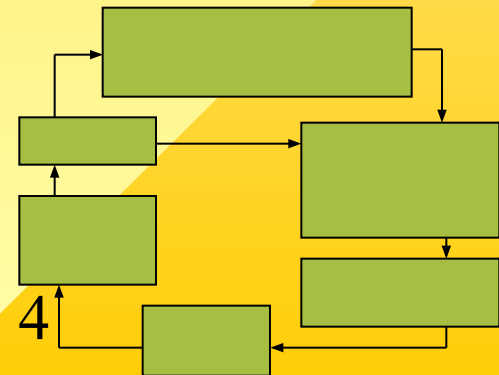


Что такое бюджетное управление?



Бюджетное управление

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



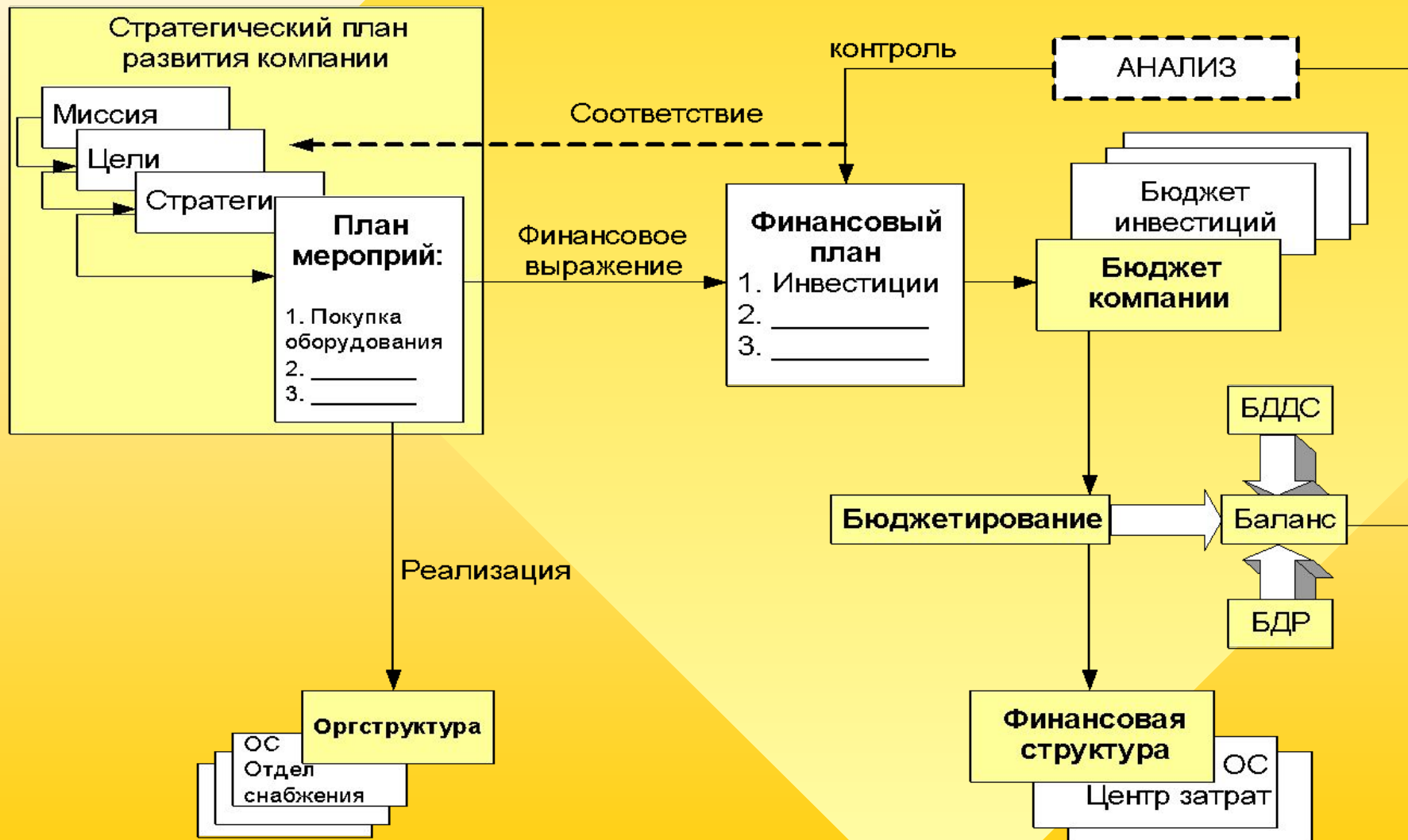
Система планов предприятия



Бюджетное планирование

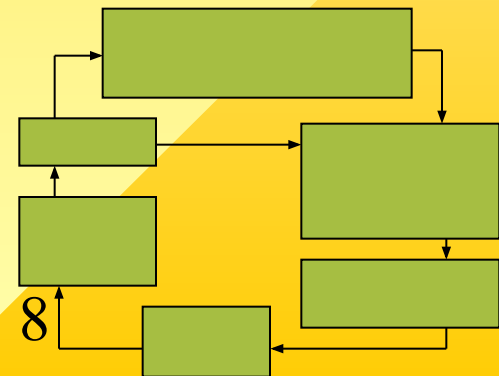


Взаимосвязь стратегического и бюджетного управления



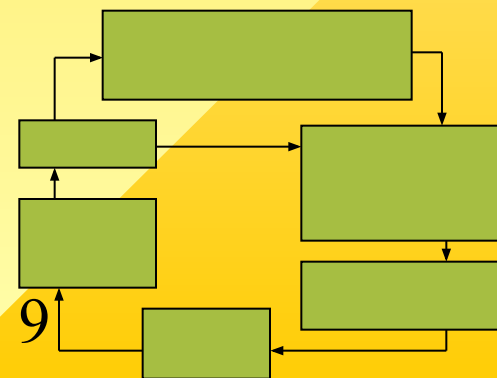
Управление по ЦФО

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.



Типы ЦФО

- **Центры инвестиций**
- **Центры прибыли**
- **Центры маржинального дохода**
- **Центры дохода**
- **Центры затрат**



Управление по ЦФУ

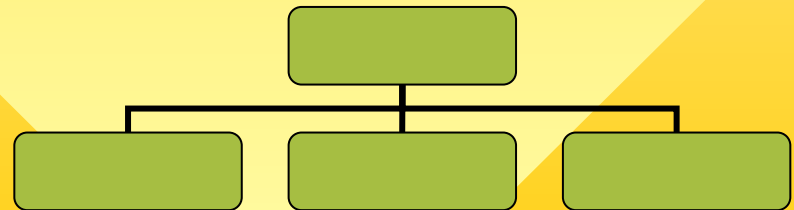
- **Центр финансового учета** - структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину
- **Отличие ЦФО от ЦФУ** – в наличие руководителя *ответственного* за формирование и исполнение планов/бюджетов

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

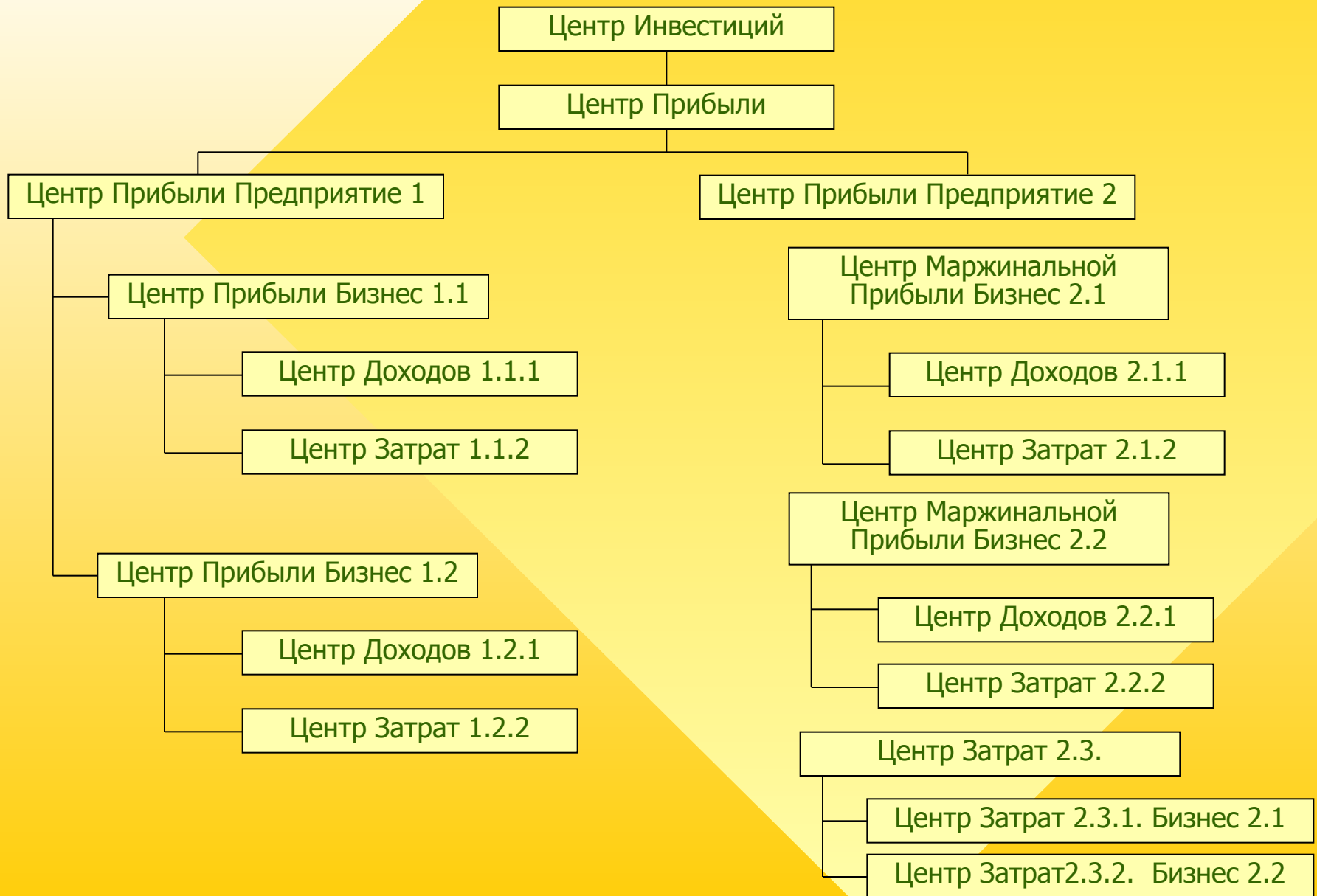
ЦФО

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

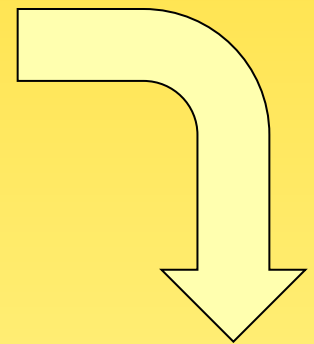
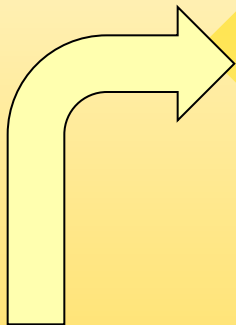
- В большей степени является производной от системы управленческого учета и отчетности, а также финансовой структуры
- По формату планы/бюджеты идентичны форматам отчетности
- Контрольные показатели являются основными ограничителями при планировании, а также используются для оценки результатов деятельности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

Формирование управленческого плана счетов и системы аналитики

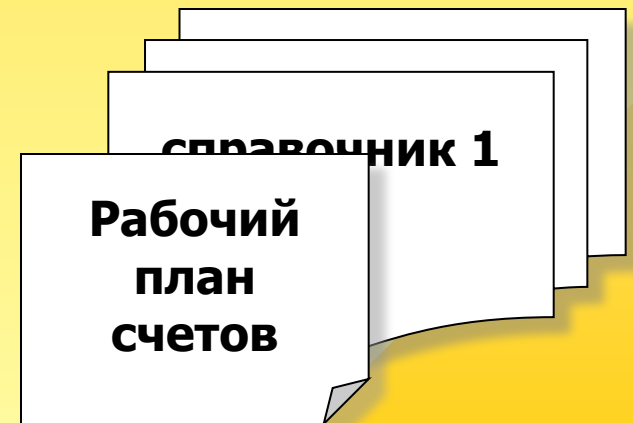


Формирование рабочего плана счетов и системы аналитики

№	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					

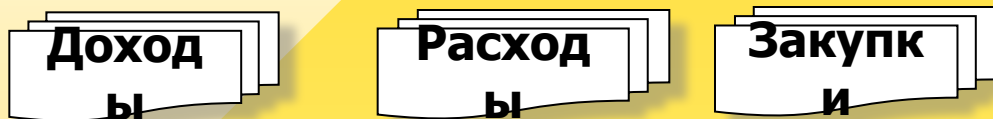


Перечень статей отчетности	
Классификатор «ЦФО»	
1	Совет директоров
1.1	Генеральный директор
1.1.1	Исполнительный аппарат
1.1.2	Производство
1.1.3	Сбыт



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

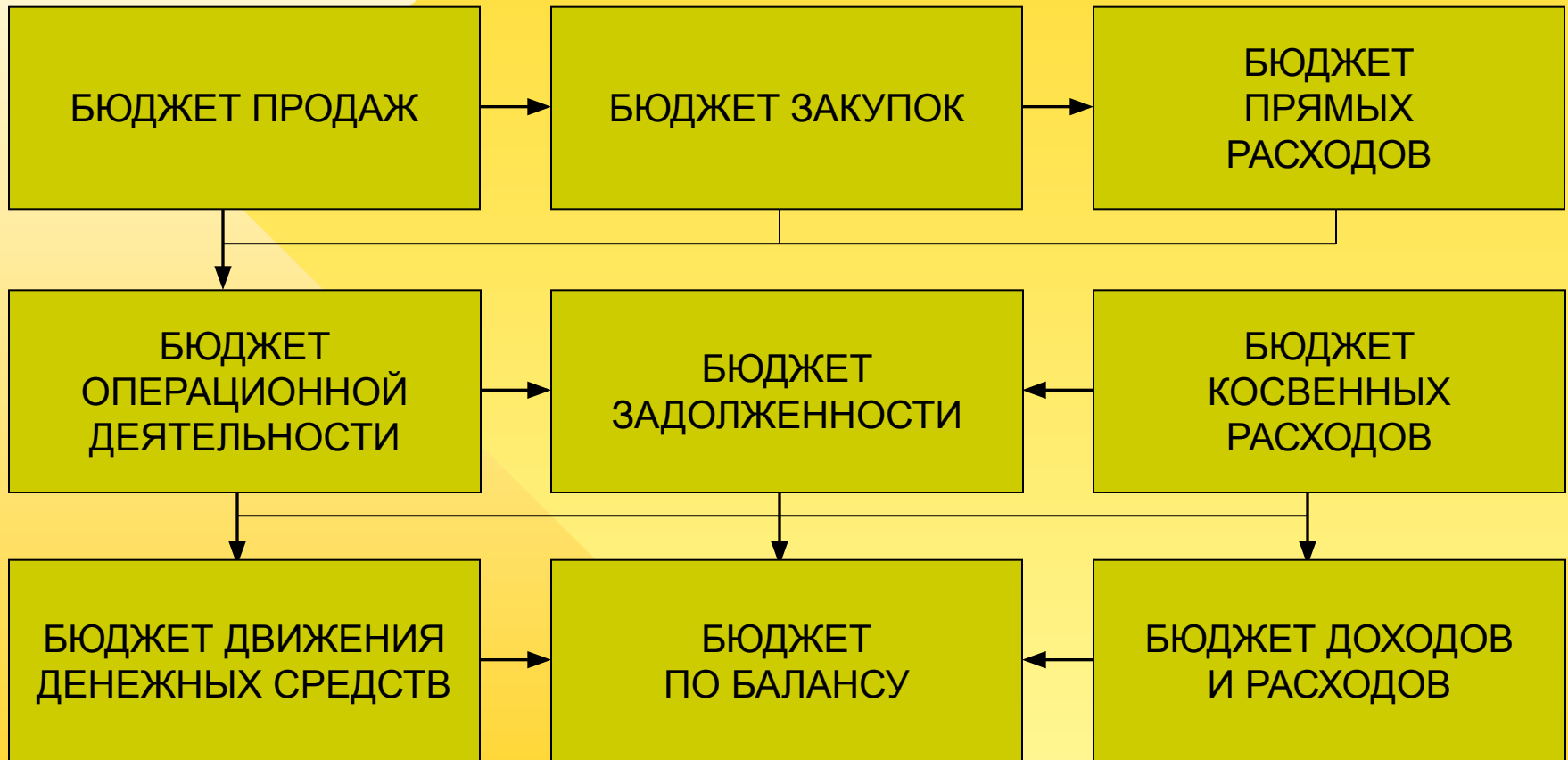
позволяет управлять доходами и расходами, *прибыльностью* предприятия. Через него предприятие управляет своей **РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ**

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

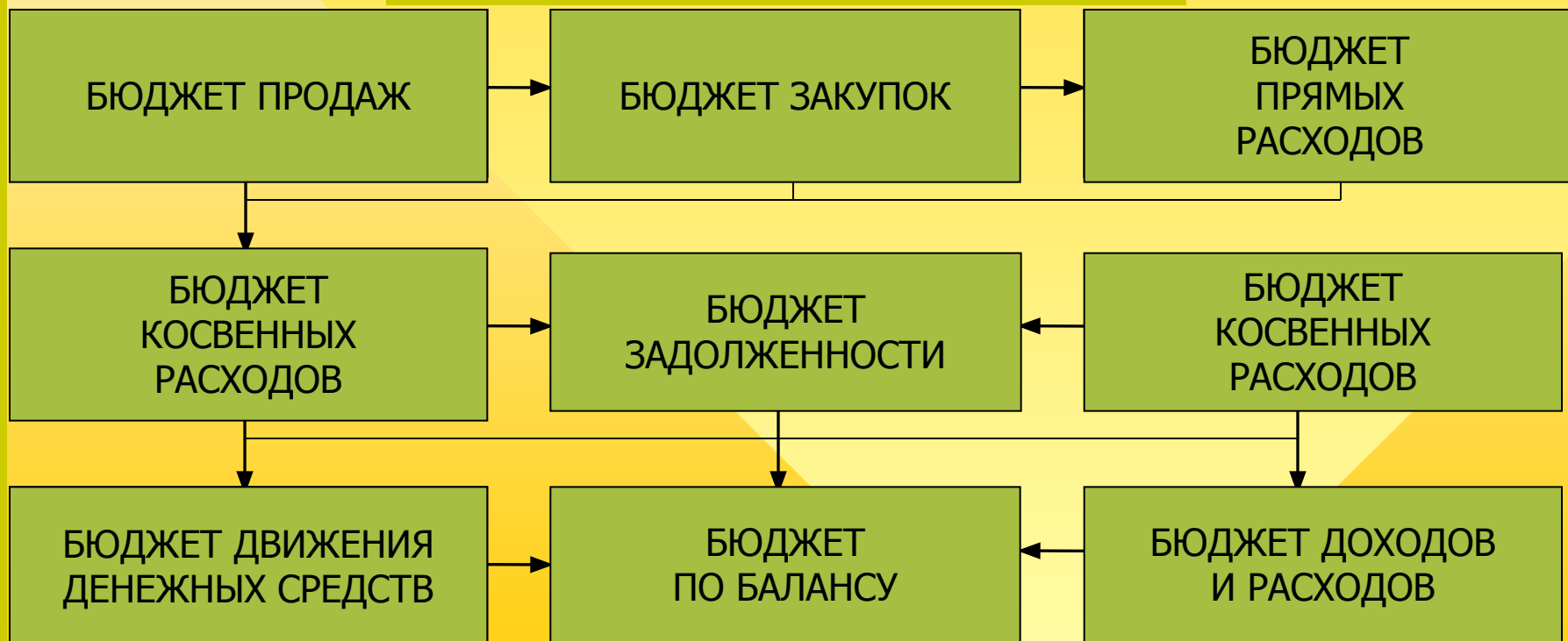


Бюджет операционной деятельности. Содержит показатели, характеризующие эффективность операционной деятельности: объем продаж, себестоимость, маржа, рентабельность.

Показатели, которыми можно управлять с помощью СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ:

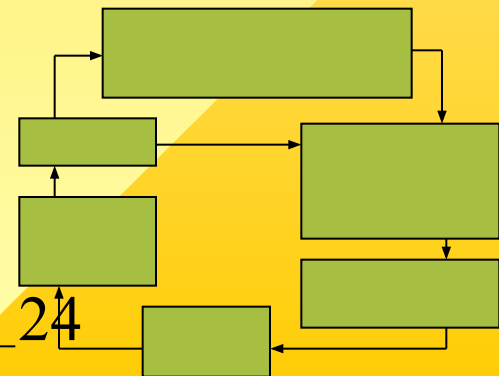
Объем необходимых оборотных средств, величина чистых активов, собственного капитала, оборачиваемость активов, рентабельность чистых активов, величина финансового рычага, рентабельность собственного капитала

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)

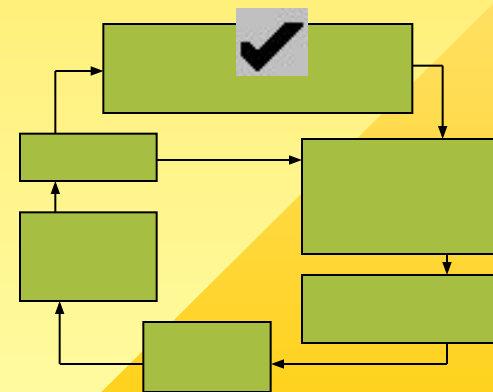
Определение бюджетной модели
(списка бюджетов и их взаимосвязи на базе системы бюджетов)

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

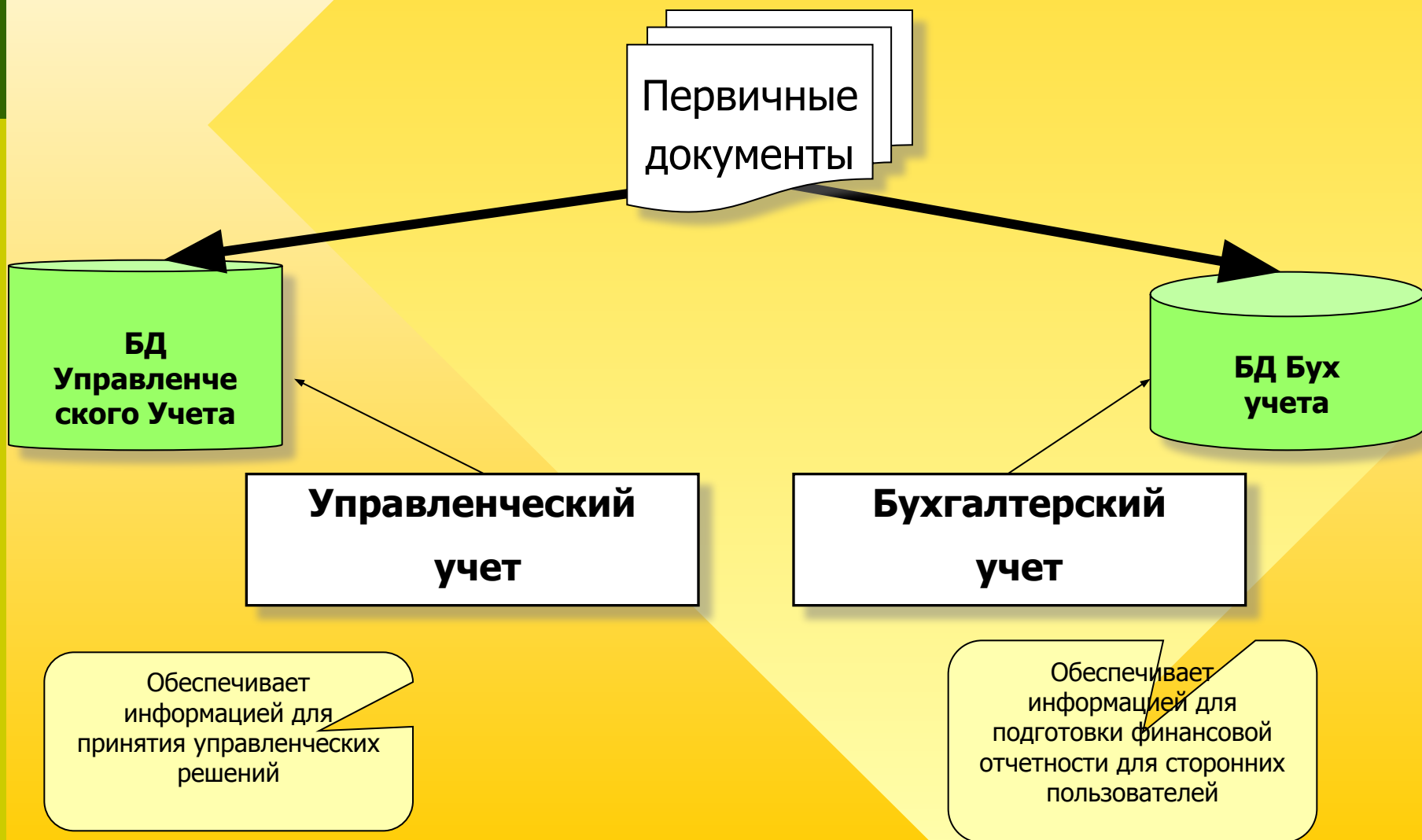
Баланс

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

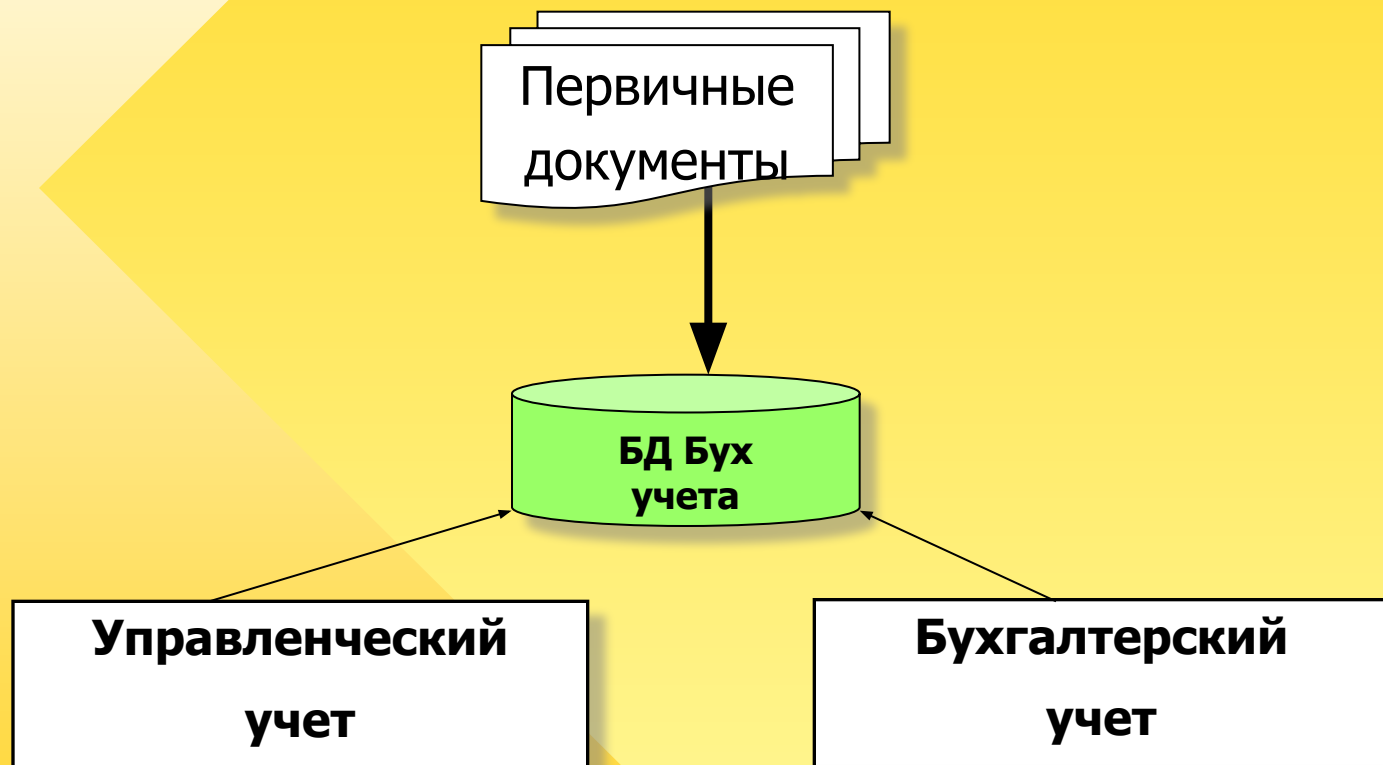
Управленческий учет ведется на основе бухгалтерского учета (II вариант)



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

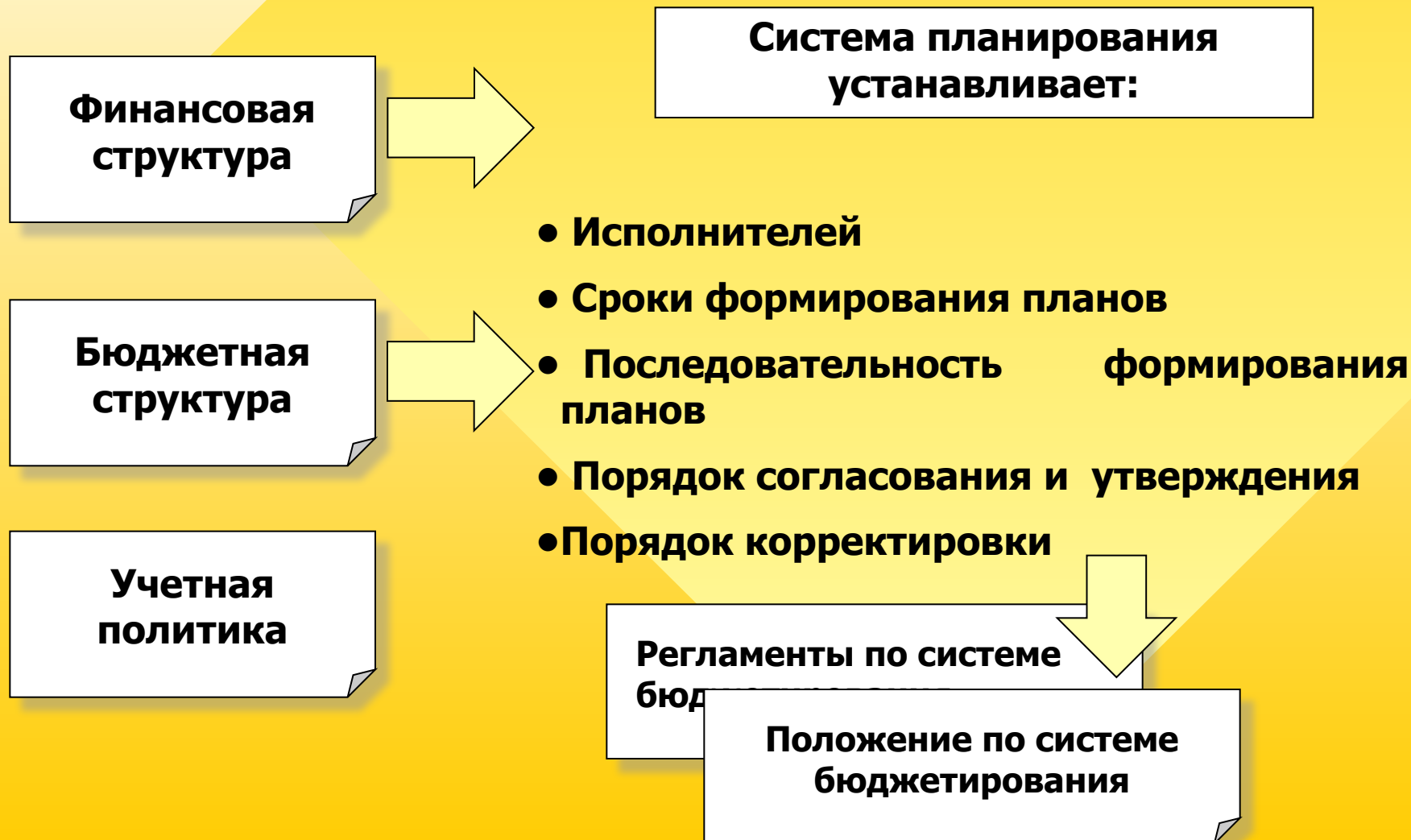
- **Изначально больше порядка и единообразия в методах учета**
- **Не требуется отдельных правил учета. Правила учета уже прописаны в различных регламентирующих документах (ПБУ, Учетная политика и пр.)**
- **Не нужно большого количества дополнительного персонала (бухгалтеров)**
- **Управленческий учет 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



Документы регламентирующие качество управления



Де
яте
На
Пра
рог
пре
ие
де
оор
еде
си
ост
и

Положение о
структуре
управления

Положение о
направлении
деятельности

Регламент

Рабочая
инструкция

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**

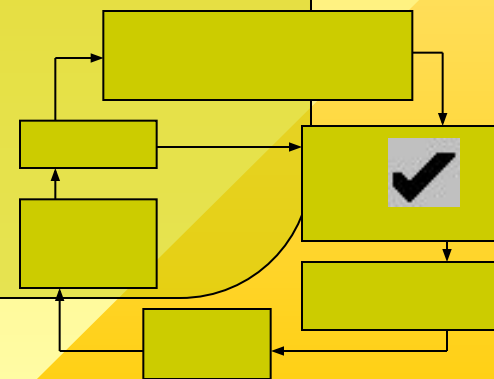
Консолидация операционных и функциональных планов

Плановое моделирование

Корректировка руководителем консолидированных планов

Утверждение планов и бюджетов

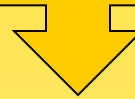
Документооборот фазы планирования



Уровни и горизонты планирования

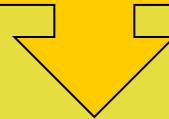
Стратегический (свыше 1 года)

качественные цели



Тактический, среднесрочный (от 1 месяца до года)

количественные цели



Оперативный, текущий (до 1 месяца)

конкретные операции, документы

Возможности программы

Фаза выполнения

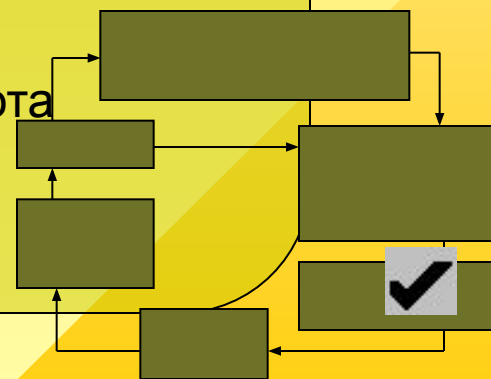
Утвержденные планы доводятся до сведения ответственных служб и менеджеров

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

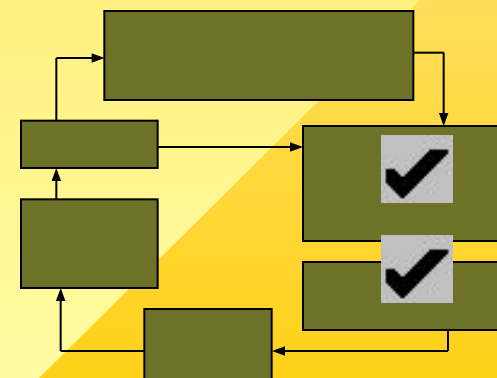


Связь планирования и выполнения

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

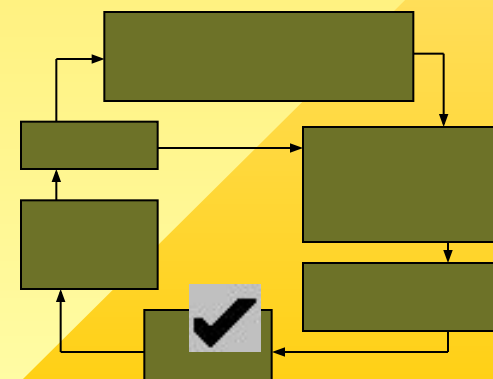
**соблюдения лимитов
денежных средств**

**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

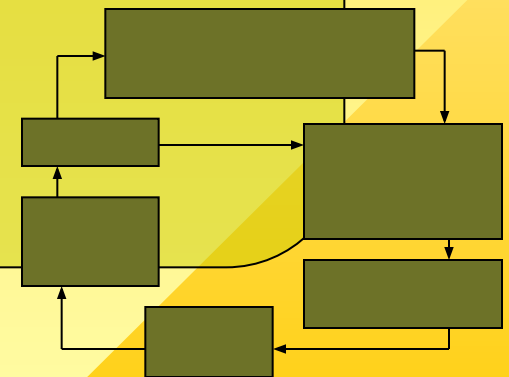
Управленческие отчеты (по выполнению бюджетов)

Бюджетные план/фактные отчеты

Анализ отклонений

Сравнение данных в динамике

Возможности программы



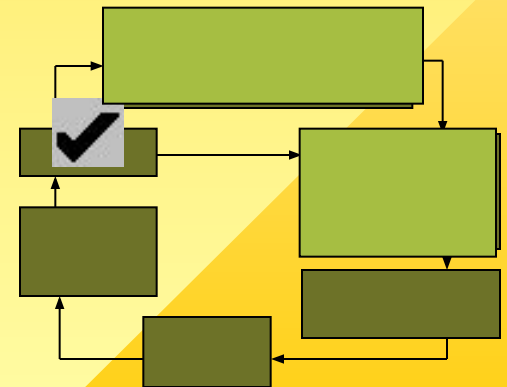
Фаза корректировки

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

