

# Создание системы бюджетного управления

# Цели построения системы бюджетного управления

1. Подготовка единых методологических документов на предприятии;
2. Унификация и оптимизация функциональных бизнес-процессов по бюджетному управлению;
3. Своевременная информационная поддержка принятия управленческих решений на всех уровнях управления;
4. Создание взаимосвязанной системы контроля на этапе формирования и исполнения бюджетов.

# Задачи, решаемые при построении системы бюджетного управления

## Методологические

- Разработать единые методологические документы (положение по бюджетированию, регламент бюджетного управление, положение о финансовой структуре и т.д.)

## Организационные

- Исследовать, унифицировать и описать бизнес-процессы бюджетного управления;
- Определить владельцев бизнес-процессов, участвующих в системе бюджетного управления;
- Создать ролевую модель бюджетного управления, применяемую во всех структурных подразделениях;
- Привести в соответствии структуру ЦФО с разрабатываемой ролевой моделью.

## Информационные

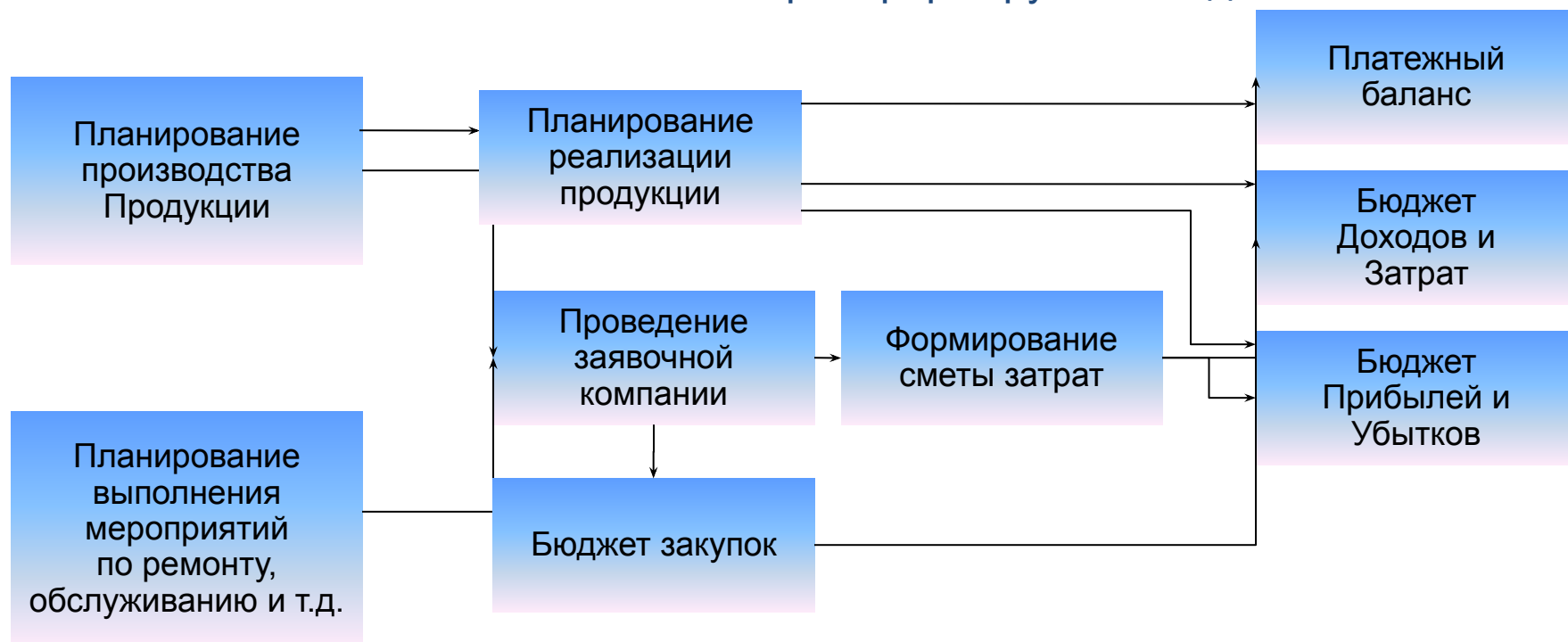
- Обеспечить систему бюджетного управления детерминированными данными;
- Обеспечить системными средствами: соблюдение регламента планирования, активный контроль лимитов на закупки и платежи, расширить возможности анализа,
- Обеспечить версию бюджетов, исходя из сценарных условий;

# Принципы построения системы бюджетного управления

1. Детерминированное планирование потребности в производственных ресурсах для расчета затрат;
2. Версионность для сценарного моделирования бюджетных показателей;
3. Закрепление ответственности, согласно имеющимся полномочиям;
4. Единое информационное пространство (однократность ввода информации)

# Принцип 1. Детерминированное планирование потребности в ресурсах для расчета затрат

- Расчет доходов и затрат основан на оценке натуральных величин планирования реализации продукции и первичных потребностей в ресурсах;
- Первичные потребности в ресурсах планируются в натуральных величинах исходя из заказов (мероприятий) на производство продукции а также на техническое обслуживание и ремонт;
- Регистрация потребностей происходит в рамках организованной заявочной компании на основании которой формируются бюджеты.



## Принцип 2. Версионность для сценарного моделирования бюджетных показателей

Версионность бюджетных показателей позволяет планировать при различных сценарных условиях, а также проводить анализ факторов, влияющих на исполнение бюджета.

- Версия до утверждения Бюджетным комитетом;
- Версия утвержденная Бюджетным комитетом;
- Версия после корректировки 1, 2, 3 и т.д.;
- Версия фактического исполнения бюджетов.

Предложения по затратам (версия 1)	Бюджет ФОТ	Бюджет доходов и затрат (БДЗ)	Платежный баланс	...
Версия на основе сценарных условий (версия 2)	Бюджет ФОТ v1	БДЗ v1	...	...
Утвержденная Бюджетным комитетом (версия 3)	Бюджет ФОТ v2	БДЗ v2	Платежный баланс v1	...
...	...	...	...	...
Квартальная корректировка (версия 4)	Бюджет ФОТ vN	БДЗ vN	Платежный баланс vN	...

# Принцип 3. Закрепление ответственности, согласно имеющимся полномочиям

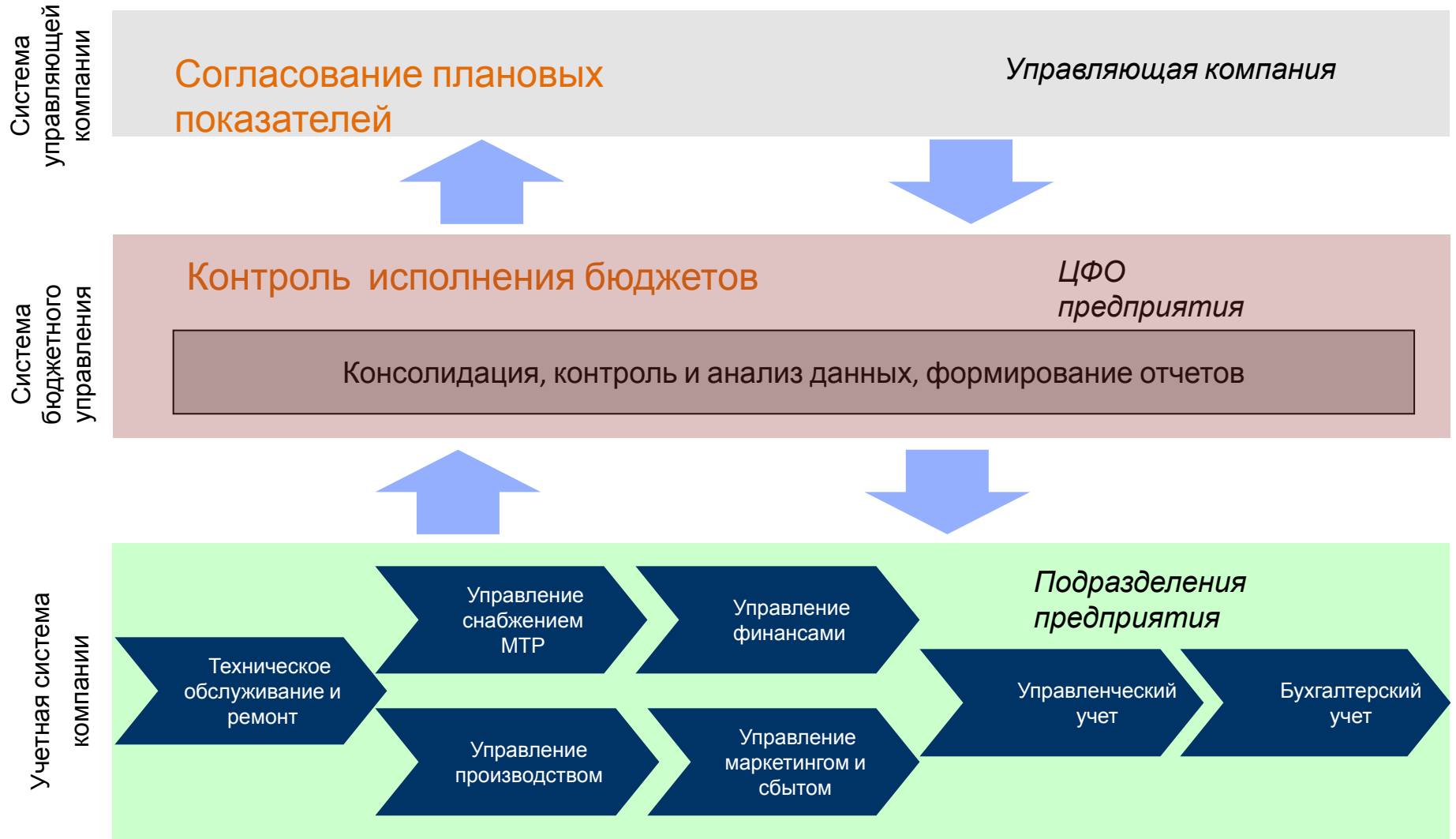
Определяются субъекты бюджетного управления (центры финансовой ответственности - ЦФО), которые имеют достаточные полномочия и возможности влияния как на плановые так и на фактические бюджетные показатели.

Объекты управления	Субъекты управления				
	ЦФО	Ответственный * Подразделения 1	Ответственный Подразделения 2	...	Ответственный Подразделения N
Доходы					
Статья доходов 1	ЦФО 1	X	X	...	X
Статья доходов 2	ЦФО 1	X	X	...	X
Статья доходов I	ЦФО J	...	...	...	...
Затраты					
Элемент затрат 1	ЦФО 2	0	0	...	0
Элемент затрат 2	ЦФО 3	0	0	...	0
Элемент затрат I	ЦФО J	...	...	...	...

\* Ответственный за консолидацию данных от выделенного подразделения (**НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЦФО**)

# Принцип 4. Единое информационное пространство (однократность ввода информации)

Система бюджетного управления интегрируется с учетной системой предприятия, а также с системами управляющих компаний (при наличии)





# Классификация типов бюджетов, представленных в системе бюджетного управления

**Мастер – бюджеты** – набор бюджетных форм, отражающих результат финансово-хозяйственной деятельности на заданном горизонте;

**Функциональный бюджет** – бюджетная форма в количественном и/или стоимостном выражении, охватывающий определенную функциональную область.

Функциональный бюджет служит источником для формирования определенного мастер-бюджета.

№	Блок бюджета	Наименование бюджета	Тип бюджета
1.	<b>Бюджет доходов и затрат</b>	Бюджет доходов и затрат	Мастер - бюджет
2.		Смета затрат	Функциональный бюджет
4.		Бюджет расходов будущих периодов	Функциональный бюджет
5.		Бюджет налогов и иных обязательных платежей	Функциональный бюджет
6.		Бюджет фонда оплаты труда	Функциональный бюджет
8.		Бюджет прочих доходов и расходов	Функциональный бюджет
9.	<b>Бюджет прибылей и убытков</b>	Бюджет прибылей и убытков	Мастер - бюджет
10.	<b>Бюджет продаж</b>	Бюджет продаж	Функциональный бюджет
11.	<b>Бюджет производства</b>	Бюджет производства	Функциональный бюджет
12.	<b>Бюджет запасов и закупок</b>	Бюджет запасов, ТМЦ, оборудования	Функциональный бюджет
13.		Бюджет запасов готовой продукции	Функциональный бюджет
14.		Бюджет закупок ТМЦ, услуг, оборудования	Функциональный бюджет
15.	<b>Бюджет инвестиций</b>	Бюджет капитальных вложений	Мастер - бюджет
16.		Бюджет движения внеоборотных активов	Функциональный бюджет
17.	<b>Платежный баланс</b>	Платежный баланс	Мастер - бюджет
18.		Бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности	Функциональный бюджет

# Исполнение и учет бюджетов (Активный контроль бюджетов)

## Карточка договора

на оказание консультационных услуг

Стоимость: 100 руб.  
 Период оказания услуг : март  
 Условия платежа:  
 100% оплата по акту через 30 дней после приемки услуг  
 ...

ЦФО

Документ резервирования бюджета закупок

Бюджет	
закупки	lim по статье
ТМЦ, услуги, оборудование	2 500
март	

Документ резервирования денежных средств

Платежный баланс	
Услуги консультационные	lim по статье
2 950	
апрель	

+ НДС (18%)  
 + Срок оплаты по договору (Условия платежа)

100 резерв  
 2 400 доступный остаток



118 резерв  
 2 832 доступный остаток



1. В учетной системе создается Карточка договора;
2. Исходя из условий договора формируется: Документ резервирования бюджета закупок ;
3. Сумма по документу резервирования бюджета закупок проверяется на соответствие лимитам Бюджета закупок;
4. Затем формируется: Документ резервирования денежных средств;
5. Сумма по документу резервирования денежных средств проверяется на соответствие лимитам Платежного баланса;
6. По факту исполнения проводятся бухгалтерские документы: акт, счет-фактура, банковская выписка с привязкой к договору;
7. На основании первичных документов формируется фактическое исполнение бюджета: Бюджета закупок ТМЦ, услуг, оборудования и Платежного баланса.

# Ключевые изменения при внедрении системы бюджетного управления

## Методологические

1. Будут разработаны единые методологические подходы к формированию бюджетов;
2. Произойдет повышение уровня детализации бюджетов и глубины анализа данных;
3. Обеспечится повышение точности управленческой информации.

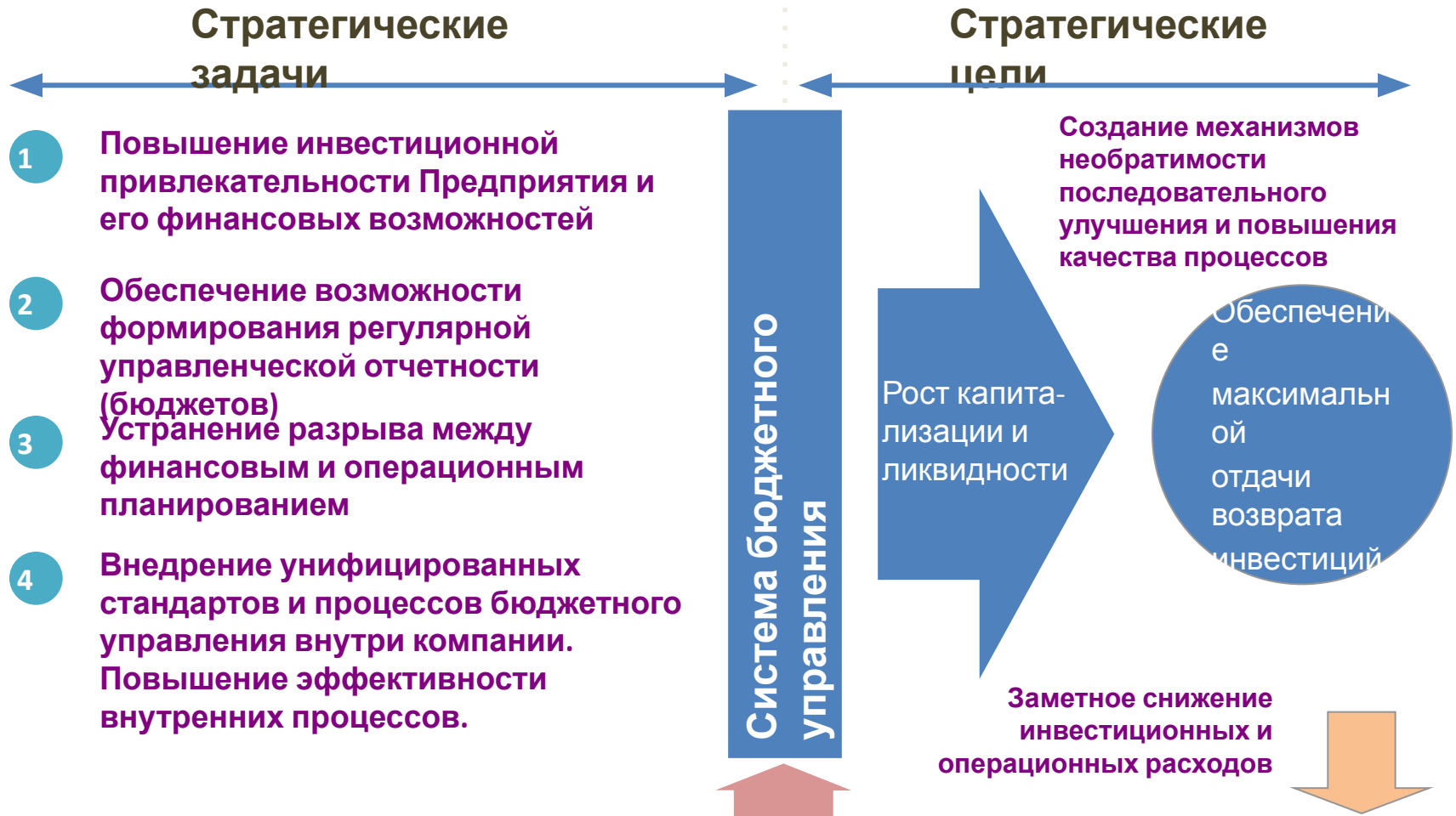
## Организационные

1. Будет регламентирован бюджетный процесс;
2. Будет модернизирована иерархия структуры ответственности;
3. ЦФО будет нести ответственность не только за затраты, но и за финансовые показатели (дебиторскую и кредиторскую задолженность, своевременное формирование заявок на платеж);
4. Произойдет снижение времени управленческих процессов и устранение ручной подготовки и сопровождения бюджетов;
5. Уменьшатся затраты на административно-управленческий аппарат.

## Информационные

1. Будет обеспечена прозрачность и доступность информации на всех уровнях организационной структуры (уровнях управления);
2. Сократятся сроки и циклы формирования бюджетов, их согласование и корректировки;
3. Будет обеспечен эффективный финансовый контроль (активный контроль) закупок и платежей.

# Стратегическая эффективность при внедрении системы бюджетного управления



**Комплексный и эффективный инструмент поддержки процессов бюджетного управления**