



Высшая школа  
финансового  
директора

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)

# Формирование структуры мастер-бюджетов



**Павел Боровков**

генеральный директор «Партнеры и Боровков»

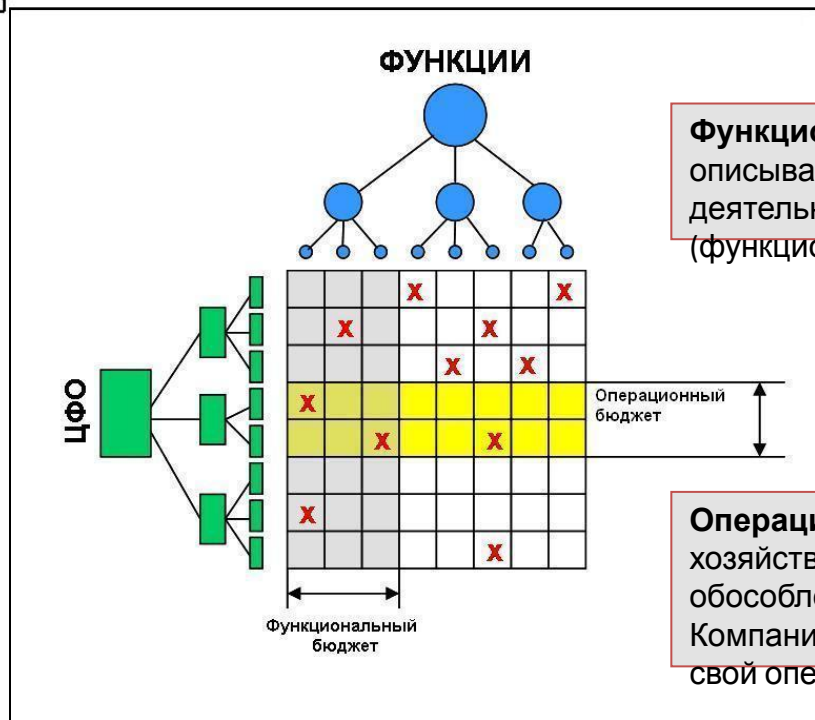


Высшая школа  
финансового  
директора

# Шаг 1. Выделение функциональных областей

Формирование структуры мастер-  
бюджетов

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



**Функциональный бюджет** – описывает определенную сторону деятельности Компании (функциональную область)

**Операционный бюджет** – описывает хозяйственные операции обособленного подразделения Компании (ЦФО). Каждый ЦФО ведет свой операционный бюджет



Высшая школа  
финансового  
директора

Область деятельности	Функциональные бюджеты		
	НС	БДР	БДДС
Продажи	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет продаж</li><li>2. Бюджет остатков готовой продукции</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет доходов от продаж</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет поступлений от продаж</li></ol>
Производство	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет производства</li><li>2. Бюджет потребностей в сырье и материалах</li><li>3. Бюджет остатков НЗП</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет прямых производственных расходов</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет оплат прямых производственных расходов</li></ol>
Закупки	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет остатков сырья и материалов</li><li>2. Бюджет закупок сырья и материалов</li></ol>		
Администрирование	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет административных закупок</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет административных расходов</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет оплат административных расходов</li></ol>
Прочее	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет закупок ОС и НМА</li><li>2. Бюджет реализации ОС и НМА</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет доходов и расходов по финансовой деятельности</li><li>2. Бюджет доходов и расходов по инвестиционной деятельности</li><li>3. Бюджет доходов и расходов по прочей деятельности</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Бюджет поступлений и выплат по финансовой деятельности</li><li>2. Бюджет поступлений и выплат по инвестиционной деятельности</li><li>3. Бюджет поступлений и выплат по прочей деятельности</li></ol>



Высшая школа  
финансового  
директора

### Система бюджетов и показателей по уровням финансовой структуры

Уровень фин. структуры	Виды документов бюджетной структуры	Задачи данного уровня
ЦИ / ЦП	КПЭ / Бюджетные задания	Установление целей и лимитов
	Консолидированные БДР, БДДС и Баланс	<ul style="list-style-type: none"><li>Проверка плановых и фактических результатов деятельности на соответствие КПЭ</li><li>Корректировка бюджетов</li></ul>
ЦП / ЦМД	Функциональные бюджеты	<ul style="list-style-type: none"><li>Анализ и корректировка результатов деятельности по функциональным областям</li><li>Составление Консолидированных бюджетов</li></ul>
ЦД и ЦЗ	Операционные бюджеты	<ul style="list-style-type: none"><li>Анализ и корректировка результатов деятельности по ЦФО</li><li>Составление Функциональных бюджетов</li></ul>
ЦД и ЦЗ / ЦФУ/ МВЗ	Внебюджетные документы: <ul style="list-style-type: none"><li>Договоры</li><li>Прогнозы продаж</li><li>Производственные планы</li><li>Планы НИОКР</li><li>Заявки на расходование ДС</li><li>Штатные расписания</li></ul>	Подготовка и обоснование данных для составления Операционных бюджетов



Высшая школа  
финансового  
директора

# Шаг 2. Структурирование управленческого ОПУ

Формирование структуры мастер-  
бюджетов

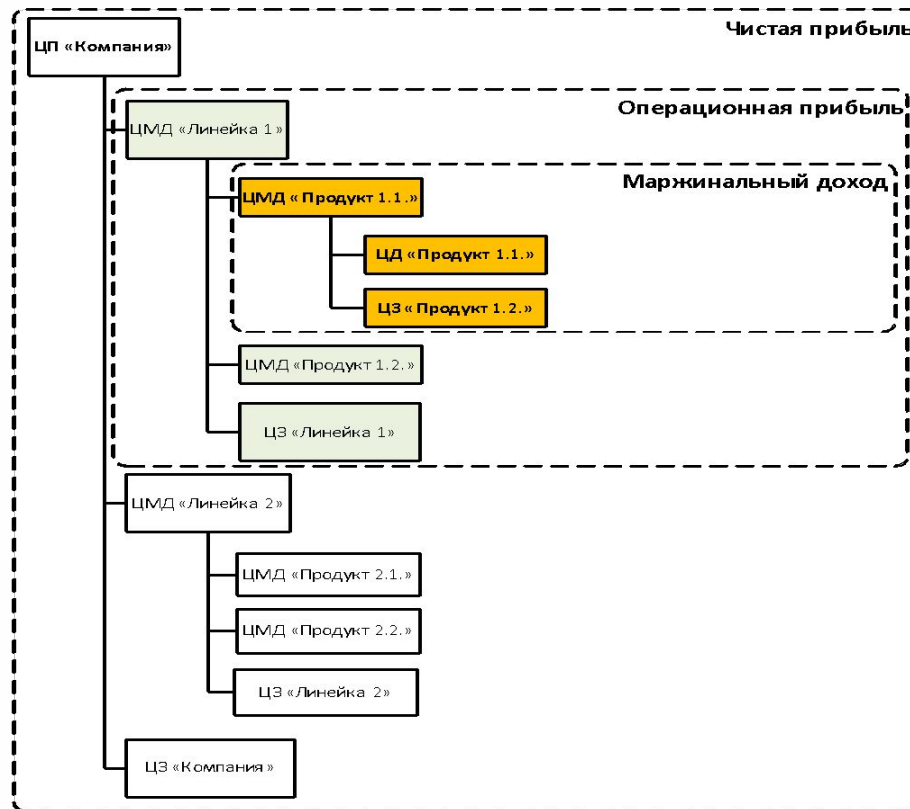
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

### Финансовая структура

### Показатели финансовых результатов

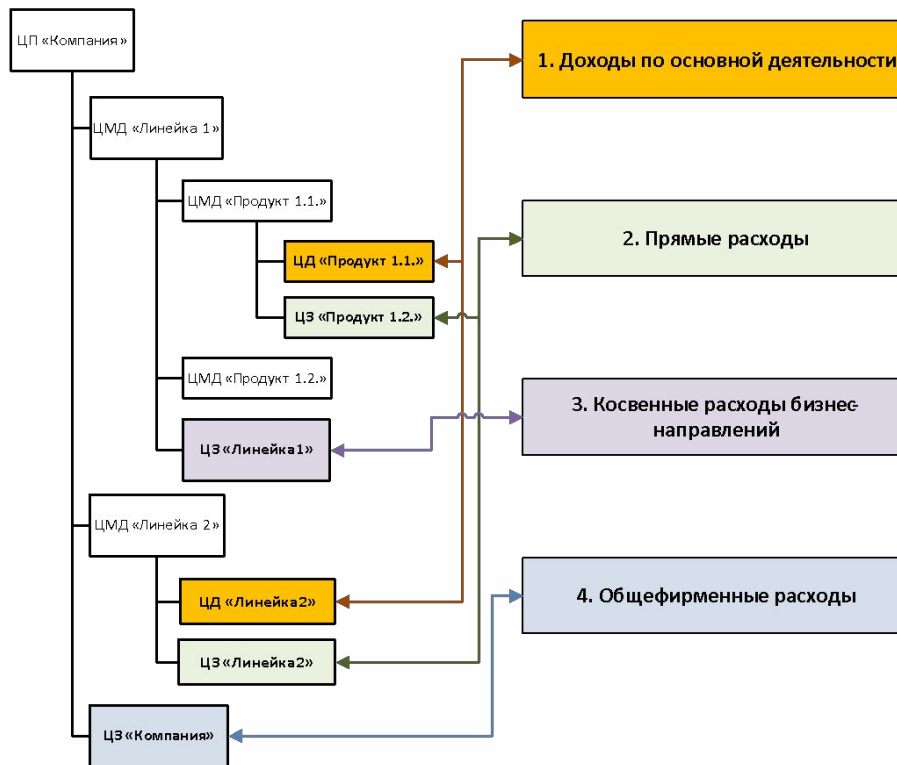




Высшая школа  
финансового  
директора

### Финансовая структура

### Оборотные показатели ОПУ



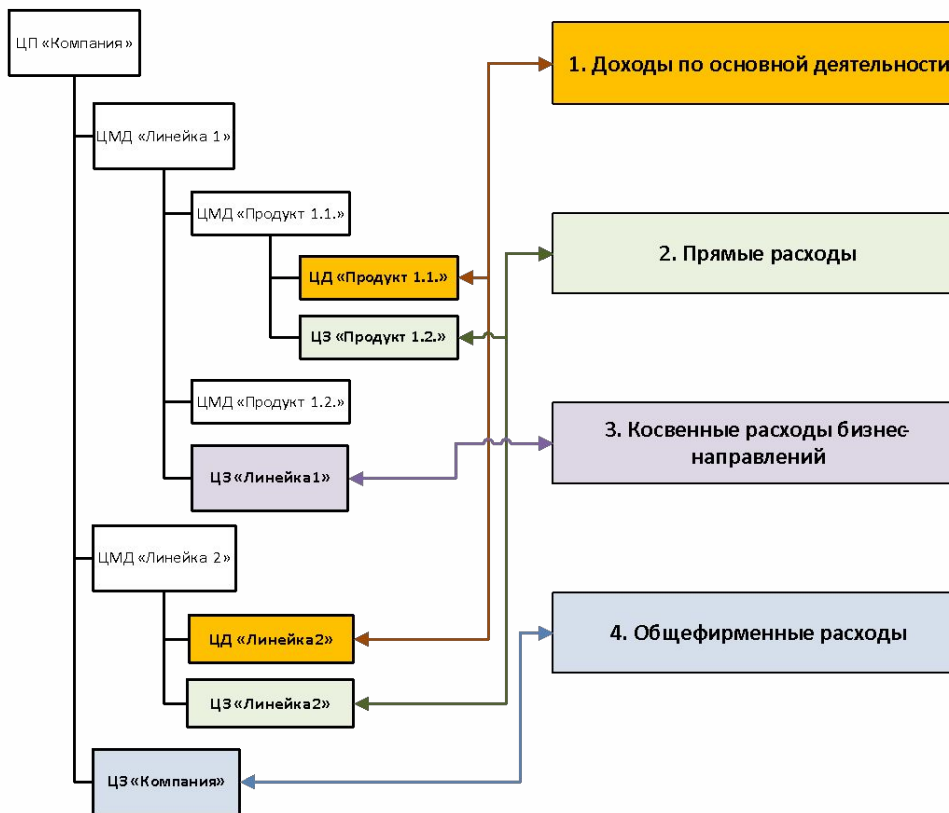




Высшая школа  
финансового  
директора

### Финансовая структура

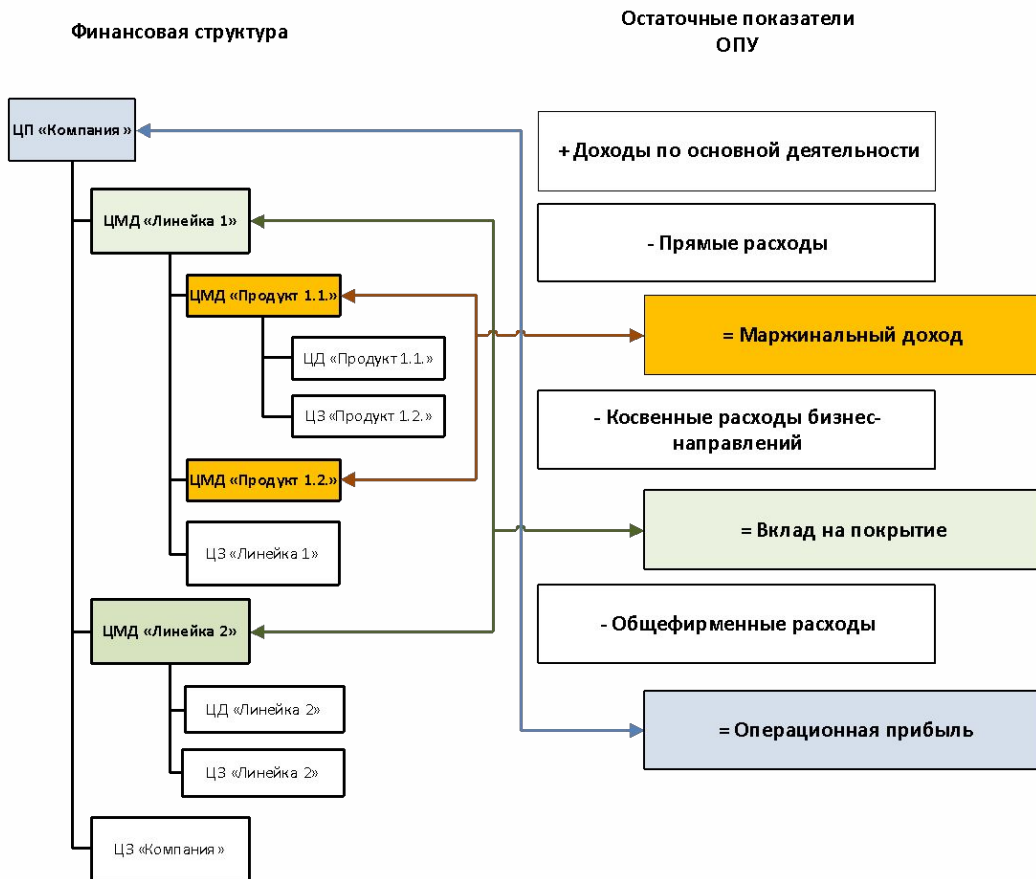
### Оборотные показатели ОПУ





Высшая школа  
финансового  
директора

Формирование структуры мастер-  
бюджетов  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)





Высшая школа  
финансового  
директора

Оборотный показатель ОПУ	Финансовый результат
+ Доходы по основной деятельности	Маржинальный доход
- Прямые расходы	
+ Доходы по прочей деятельности ЦМД	
- Расходы по прочей деятельности ЦМД	
- Косвенные расходы бизнес-направлений	Вклад на покрытие общефирменных затрат
- Общефирменные затраты	Операционная прибыль
+ Доходы по финансовой деятельности Компании	Чистая прибыль
- Расходы по финансовой деятельности Компании	
+ Доходы по инвестиционной деятельности Компании	
- Расходы по инвестиционной деятельности Компании	
+ Доходы по прочей деятельности Компании	
- Расходы по прочей деятельности Компании	



Высшая школа  
финансового  
директора

# Шаг 3. Классификация статей бюджетов

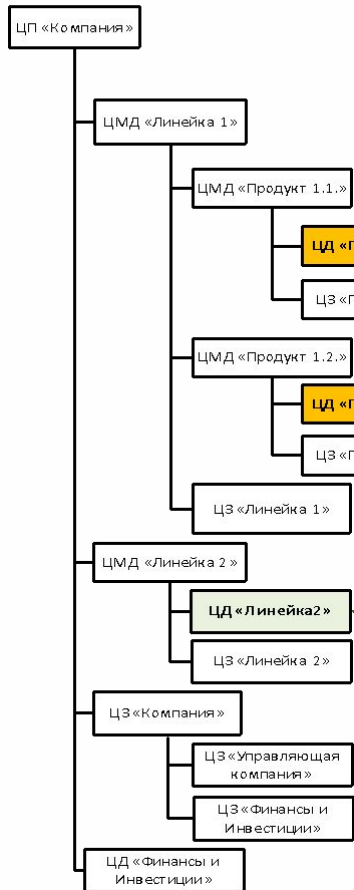
Формирование структуры мастер-  
бюджетов

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)

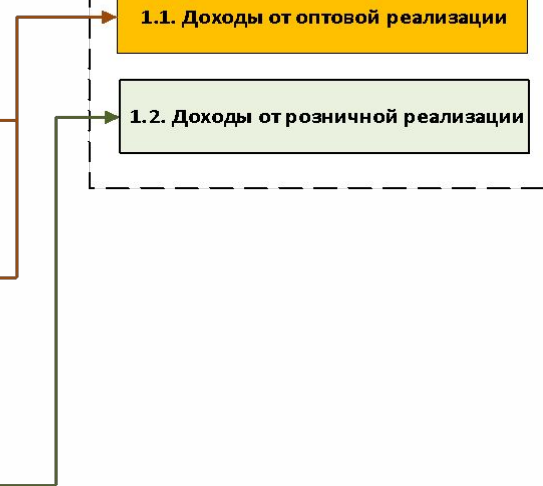
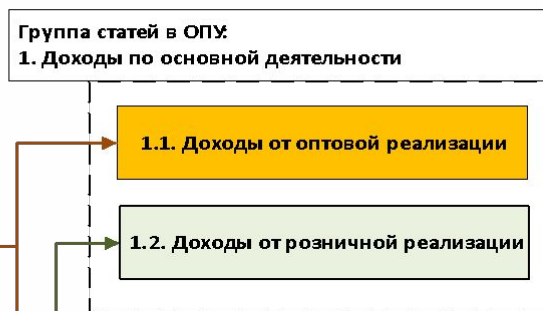


Высшая школа  
финансового  
директора

### Финансовая структура



### Статьи БДР

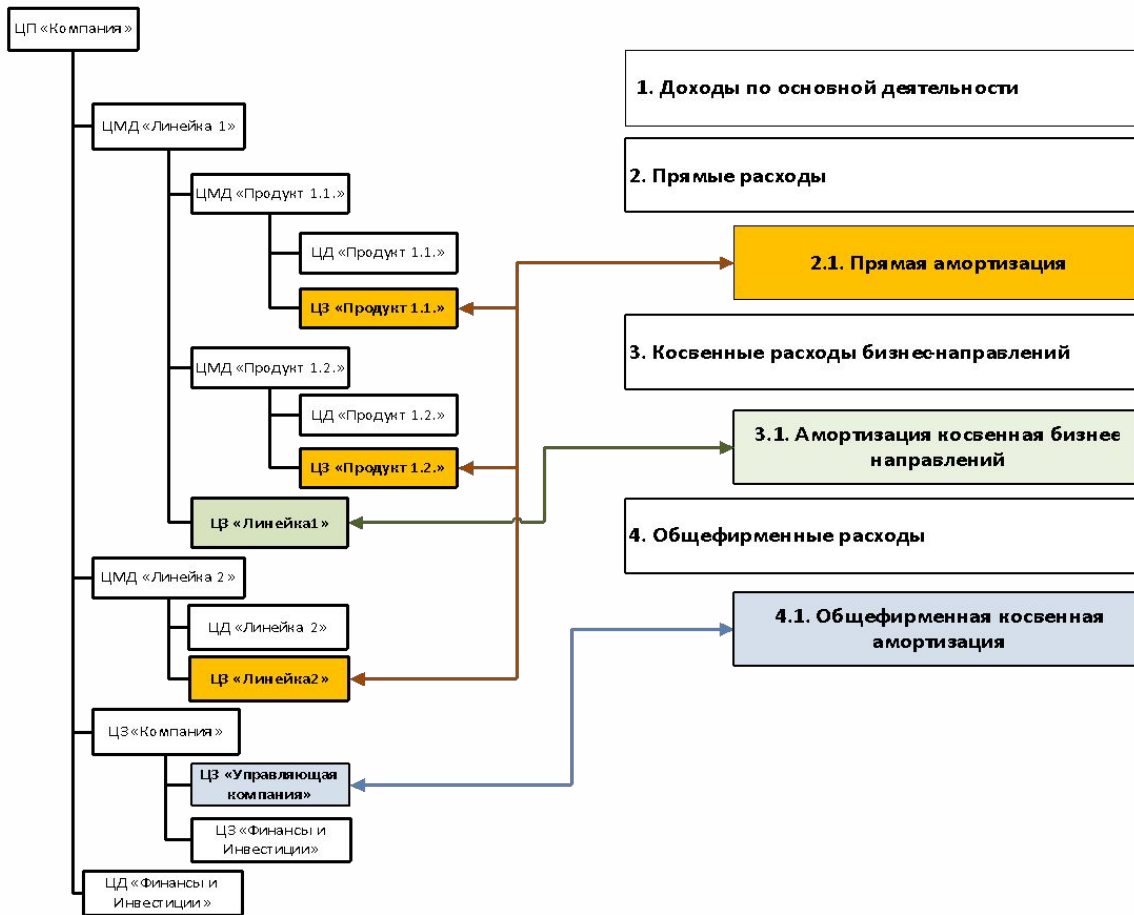




Высшая школа  
финансового  
директора

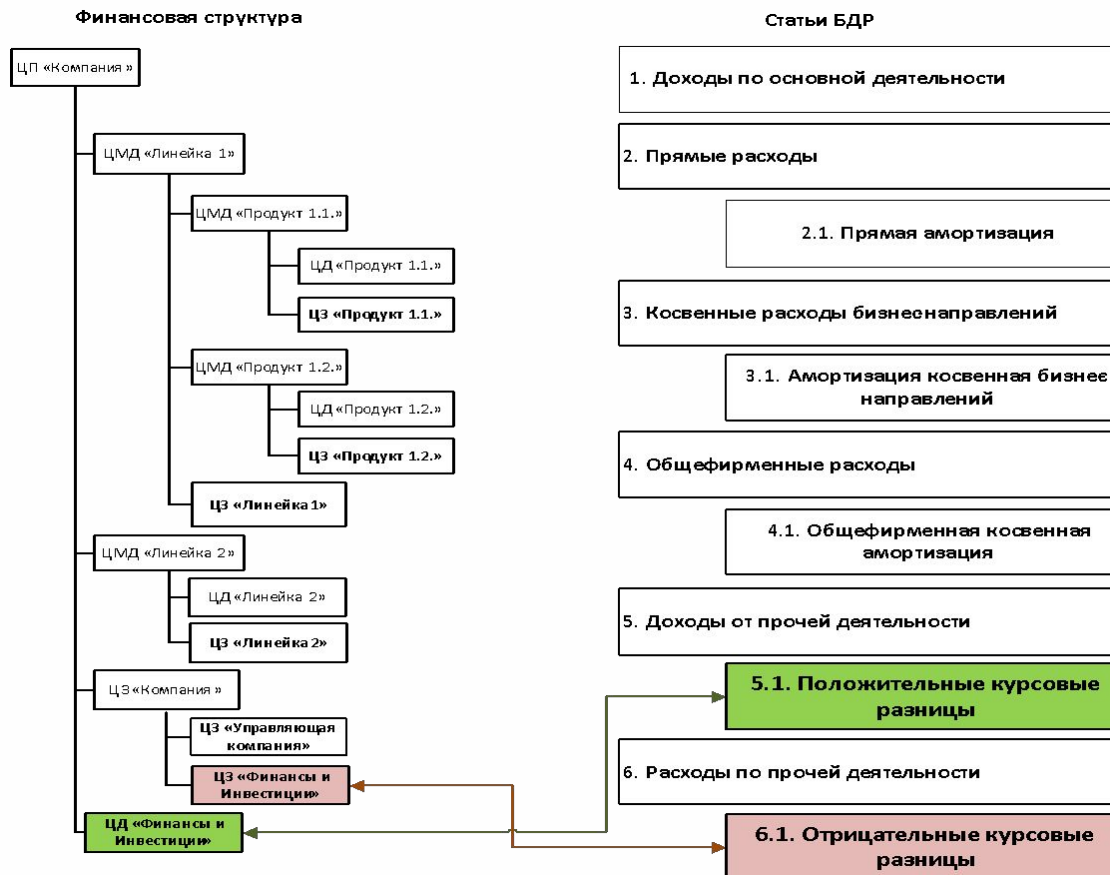
### Финансовая структура

### Статьи БДР



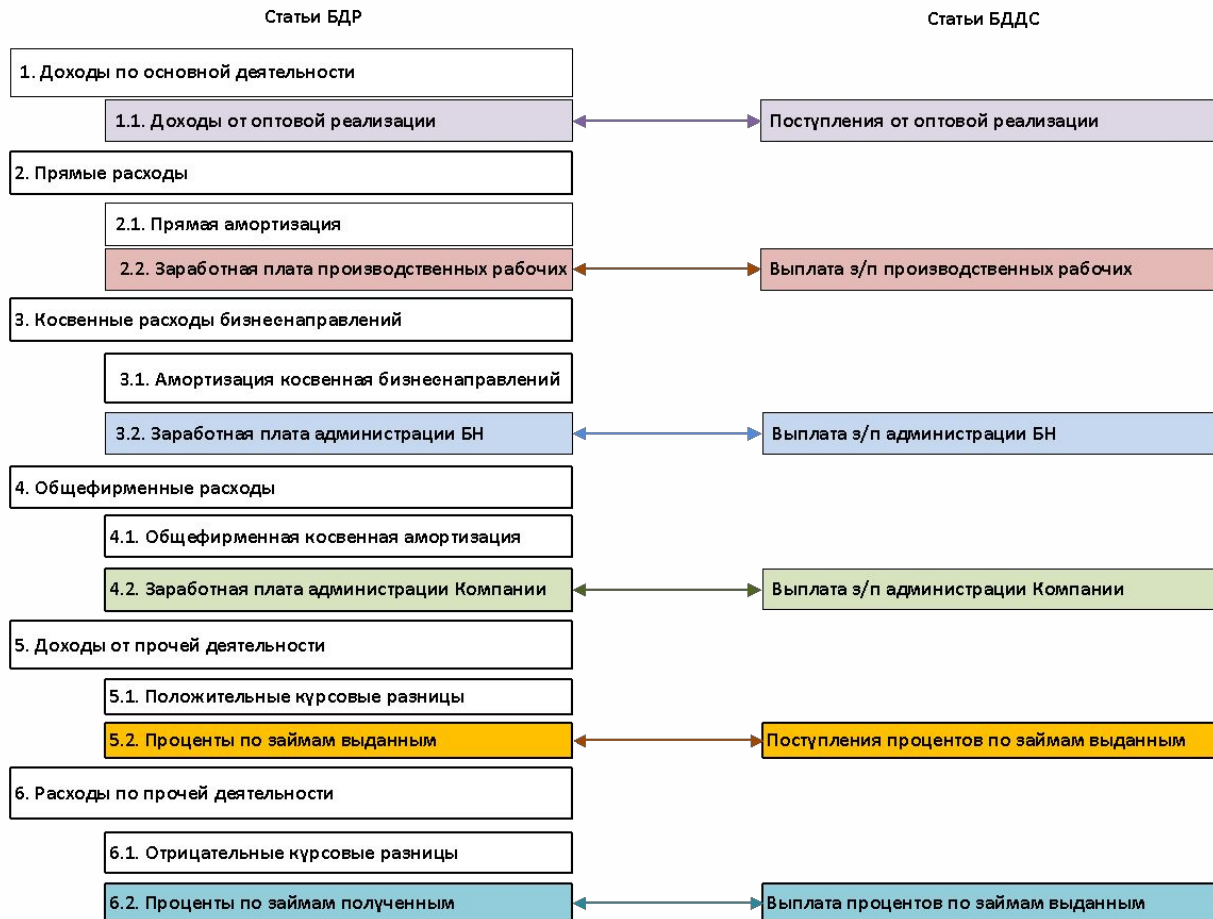


Высшая школа  
финансового  
директора





Высшая школа  
финансового  
директора







Высшая школа  
финансового  
директора

# Шаг 4. Распределение статей по бюджетам и ЦФО



Высшая школа  
финансового  
директора

Бюджет	Статьи БДР
Бюджет доходов от продаж	1.1. Доходы от оптовой реализации
	1.2. Доходы от розничной реализации
Бюджет прямых производственных расходов	2.1.1. Амортизация производственная прямая
	2.1.2. Стоимость закупленного сырья и материалов
	2.1.3. Заработная плата основных производственных рабочих
Бюджет	Статьи БДДС
Бюджет поступлений от продаж	1.1.1. Поступления от оптовой реализации
	1.1.2. Поступления от розничной реализации
Бюджет оплат прямых производственных расходов	1.2.1. Выплата з/п производственных рабочих
	1.2.2. Оплата закупленного сырья и материалов
...	...



Высшая школа  
финансового  
директора

ЦФО	Бюджеты	
	Наименование	Тип
ЦИ/ЦП «Компания»		
ЦМД «Линейка 1»		
ЦМД «Продукт 1.1.»		
ЦД «Продукт 1.1.»	Бюджет продаж	НС
	Бюджет остатков ГП	НС
	Бюджет доходов от продаж	БДР
	Бюджет поступлений от продаж	БДДС
ЦЗ «Продукт 1.1.»	Бюджет производства	НС
	Бюджет потребностей в сырье и материалах	НС
	Бюджет остатков незавершенного производства	НС
	Бюджет прямых производственных расходов	БДР
	Бюджет оплат прямых расходов	БДДС
...	...	...



Высшая школа  
финансового  
директора

ЦФО	Бюджеты	Статьи
ЦИ/ЦП «Компания»		
ЦМД «Линейка 1»		
ЦМД «Продукт 1.1.»		
ЦД «Продукт 1.1.»	Бюджет продаж	-
	Бюджет остатков ГП	-
	Бюджет доходов от продаж	1.1. Доходы от оптовой реализации 1.2. Доходы от розничной реализации
	Бюджет поступлений от продаж	1.1.1. Поступления от оптовой реализации 1.1.2. Поступления от розничной реализации
ЦЗ «Продукт 1.1.»	Бюджет производства	-
	Бюджет потребностей в сырье и материалах	-
	Бюджет остатков НЗП	-
	Бюджет прямых производственных расходов	2.1.1. Амортизация производственная прямая 2.1.2. Стоимость закупленных сырья и материалов 2.1.3. ЗП основных производственных рабочих
	Бюджет оплат прямых расходов	1.2.1. Выплата з/п производственных рабочих 1.2.2. Оплата закупленных сырья и материалов
...	...	...



Высшая школа  
финансового  
директора

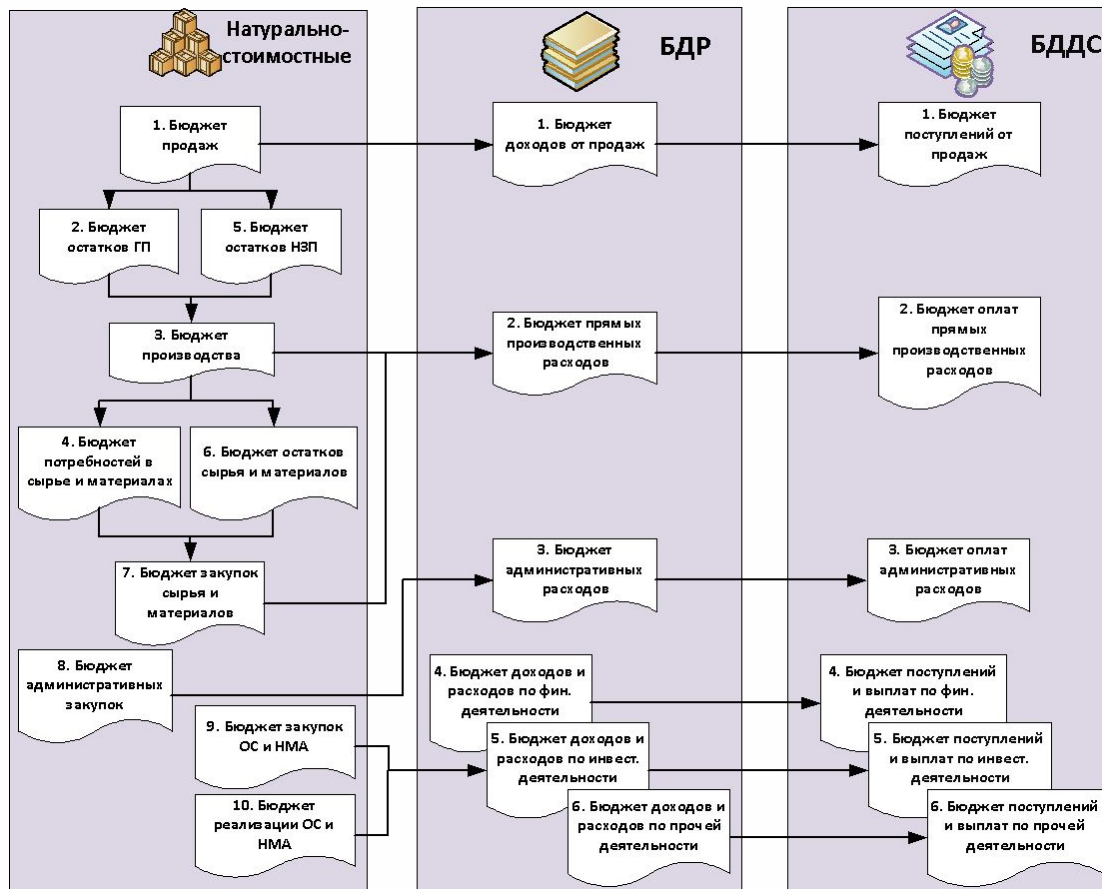
# Шаг 5. Подготовка окончательной схемы мастер- бюджетов

Формирование структуры мастер-  
бюджетов

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



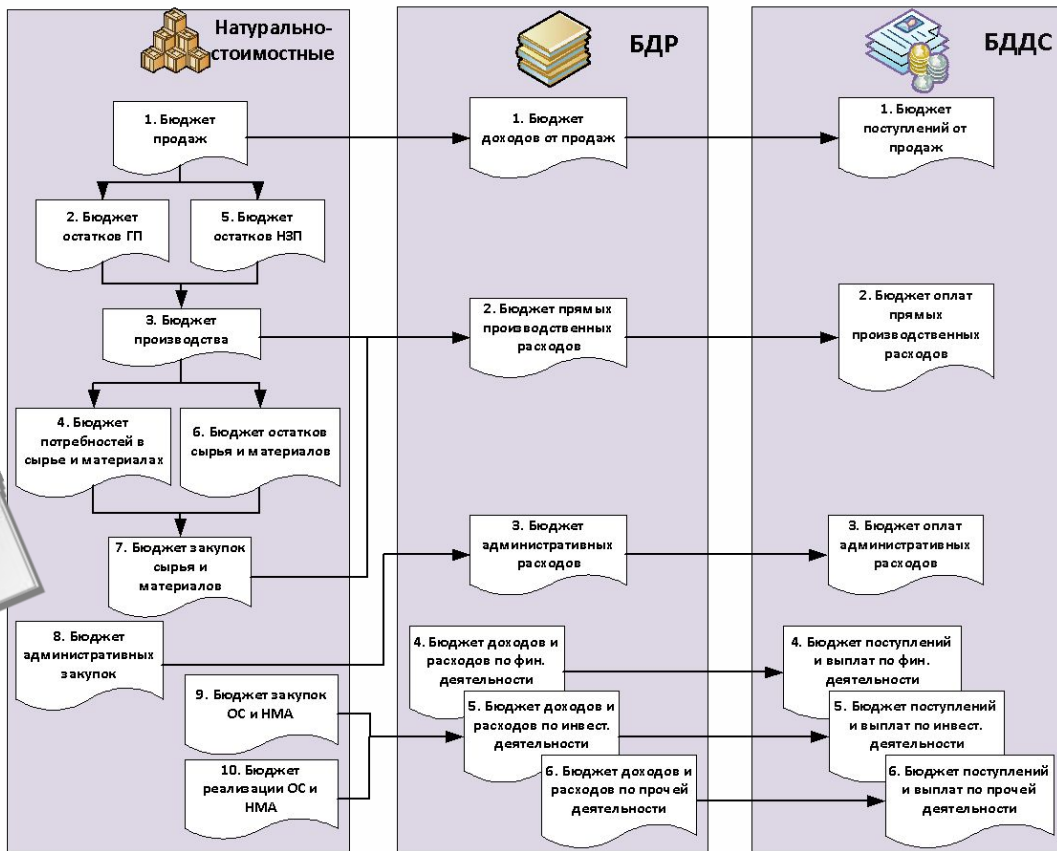
Высшая школа  
финансового  
директора



Формирование структуры мастер-бюджетов  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора



Формирование структуры мастер-бюджетов  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)