

# Формирование финансовой структуры предприятия



# Технология бюджетного управления



## Основная задача

- делегирование ответственности,
- все остальные преимущества, которые получает компания от бюджетирования - эффект от внедрения.



# Технология бюджетного управления

технология бюджетного управления состоит из двух частей:

- делегирования финансовой ответственности;
- финансового планирования.

Бюджетное управление =  
= финансовое планирование + делегирование  
финансовой ответственности





# Технология бюджетного управления

Система бюджетов предприятия должна не только быть пригодна для делегирования ответственности, но и отражать последовательность формирования финансовых результатов.



# Понятие финансовой структуры. Центры финансовой ответственности (ЦФО)

- Одним из первоначальных этапов постановки системы бюджетного управления на предприятии является определение состава и иерархии центров финансовой ответственности (ЦФО).



# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- Каждый **ЦФО** представляет собой сегмент внутри предприятия (структурное подразделение, группу подразделений или бизнес), отвечающий за достижение определенных финансовых показателей, которые подчинены финансовым целям предприятия.



# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- **Во главе ЦФО** находится лицо, наделенное обязанностями, полномочиями и ресурсами, которые необходимы центру ответственности для достижения своих показателей.
- Список всех ЦФО представляет собой его **финансовую структуру**





# ДВА способа формирования финансовой структуры

□ За основу принимается уже существующая на предприятии организационная структура (мягкий способ)

В этом случае каждое подразделение представляет собой ЦФО и ответственными за достижение целей в рамках системы бюджетирования будут руководители соответствующих подразделений





# ДВА способа формирования финансовой структуры

## □ За основу принимается процессная модель предприятия (жесткий способ)

В идеале, финансовая структура должна соответствовать процессной модели, полученной на первом этапе, полное реформирование оргструктуры, включая переподчинение отделов и должностных лиц. Возможные последствия такого решения: сопротивление подчиненных, увольнение ценных сотрудников.



# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- **Центром финансовой ответственности (ЦФО)** принято называть то или иное структурное подразделение компании (цех, отдел, сотрудник и т.д.), ответственное за достижение целевого значения того или иного финансового показателя

Классически выделяют пять финансовых показателей, за достижение целевых значений которых могут нести ответственность структурные подразделения компании:

- затраты,
- выручка (доходы),
- валовый доход (выручка за минусом прямых затрат),
- прибыль (выручка за минусом прямых и косвенных затрат),
- ROI (вложенный капитал прибыль )



# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Соответственно, существуют пять классических типов центров финансовой ответственности:

- центр затрат – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины затрат (при выполнении других показателей, например, % брака),
- центр дохода – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины дохода (выручки),
- центр маржинального дохода – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины маржинального дохода (выручка – прямые затраты),
- центр прибыли – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины прибыли (выручка – прямые затраты – косвенные затраты),
- центр рентабельности инвестиций – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины рентабельности инвестиций (прибыль \ капитал).



# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В системе 1С:УПП выделяют следующие центры финансовой ответственности

- Центры инвестиций
- Центры прибыли
- Центры дохода
- Центры маржинального дохода
- Центры затрат
- *Центры нормативных затрат*
- *Центры управленческих затрат*
- *Венчур центры*



# ЦЕНТРЫ ЗАТРАТ

**структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов.**

- К данному типу ЦФО относится, как правило, большинство подразделений компании. В первую очередь производственные (цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения). При этом у центра затрат могут быть и доходы (например, выручка от реализации транспортным подразделением услуг на сторону), но если величина их незначительна, а оказание данных услуг не является основным бизнесом компании, ЦФО определяется как центр затрат. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет производства (производственная программа) и Бюджет затрат (или Смета затрат).



# Центр прибыли

**структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов.**

- структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО (не считая Бюджетов продаж, закупок, затрат) выступает Бюджет доходов и расходов (БДР).



# Центр инвестиций

**структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов.**

□ структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Традиционным заблуждением является определение в качестве центра инвестиций подразделения, занимающегося планированием и контролем инвестиционной деятельности (например, инвестиционного управления). Дело в том, что окончательные решения инвестиционного характера принимает руководство компании и несет за них всю полноту ответственности. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Бюджет инвестиций, а также Прогнозный баланс (или Бюджет по балансовому листу). В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли и, в таком случае, центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.





# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- Совокупность взаимоувязанных и соподчиненных центров ответственности, представляет собой финансовую структуру компании, которая основана на организационно-функциональной структуре, но не всегда с ней совпадает.
- Несколько подразделений компании могут быть определены как один ЦФО (например, службы аппарата управления могут быть определены как центр затрат во главе с руководителем компании), в то же время, несколько ЦФО могут быть выделены в рамках одного структурного подразделения (например, в рамках торгового дома могут быть выделены отдельно центр доходов оптовой торговли и центр доходов внешнеэкономической деятельности).





# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- При выделении центра финансовой ответственности необходимо учитывать возможность четкого определения перечня продукции, работ или услуг, предоставляемых внешним клиентам либо внутренним структурным подразделениям.
- Для центра финансовой ответственности характерна финансовая самостоятельность, то есть его руководитель должен иметь возможность определять и управлять финансовым результатом ЦФО.
- Деятельность центра ответственности планируется и контролируется через систему ключевых показателей.



# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ




# Создание бюджетной структуры



# Создание бюджетной структуры

- Главные финансовые цели
- Рост капитализации
- Увеличение темпов роста бизнеса
- Высокая рентабельность бизнеса



# Финансовые показатели и их целевые значения

- Увеличение стоимости акционерного капитала на 100 % ежегодно
- Рост объемов продаж более чем на 20 % ежегодно
- Достижение нормы годовой чистой прибыли, равной 25 %

# Задачи бюджетного управления

Контроль доходности всех активов предприятия.

- Сравнительный анализ эффективности использования активов в различных направлениях деятельности предприятия
- Регулирование дебиторской задолженности.
- Планирование размеров и условий для привлечения краткосрочных кредитов
- Сравнительный анализ рентабельности различных направлений деятельности предприятия.
- Лимитирование затрат с целью их возможного сокращения



# Существующие подходы к построению системы бюджетов

два основных подхода к построению системы бюджетов предприятия.

- **Первый подход** (обычно характерен для небольших компаний) заключается в том, что бюджетная модель покрывает не все области деятельности предприятия. Это — так называемая «**частичная система бюджетов**». Например, частная система бюджетов может быть построена по принципу «от движений денежных средств».

В этом случае **основным бюджетом является бюджет движения денежных средств (БДДС)** предприятия, и данные всех бюджетов более низкого уровня (под бюджетами низкого уровня понимаются, например, бюджеты отдельных ЦФО, проектов, направлений деятельности) также отражают только платежи и поступления и консолидируются в БДДС. При использовании частичной системы бюджетов о полноценной системе бюджетного управления и о финансовом планировании деятельности предприятия говорить сложно.

# Существующие подходы к построению системы бюджетов

## два основных подхода к построению системы бюджетов предприятия.

- Второй подход к построению системы бюджетов предприятия состоит в использовании полной (комплексной) системы бюджетов, охватывающей всю деятельность предприятия. Такой подход является более предпочтительным, как с точки зрения организации бюджетного управления, так и для целей прогнозирования финансового состояния предприятия, финансового планирования.

В полной системе бюджетов компании **выделяют следующие группы бюджетов:**

- ♦ Мастер-бюджет предприятия (также встречаются названия «основной бюджет», «генеральный бюджет», «сводный бюджет»), в состав которого входят:
  - о Финансовые бюджеты — Бюджет движения денежных средств (БДДС); Бюджет доходов и расходов (БДР); Бюджет по балансовому листу (ББЛ);
  - о Инвестиционный бюджет (бюджет капитала).

# Существующие подходы к построению системы бюджетов

- Функциональные бюджеты, например:
  - Бюджет продаж;
  - ○ Бюджет производства;
  - ○ Бюджет закупок;
  - ○ Бюджет прямых материальных затрат;
  - ○ Бюджет прямых затрат на оплату труда;
  - ○ Бюджет общепроизводственных расходов:
  - ○ Бюджет коммерческих расходов;
  - ○ Бюджет управленческих расходов и т. д.
- ◆ Бюджеты операционной деятельности подразделений, например:
  - Бюджет отдела сбыта;
  - ○ Бюджет производственного отдела;
  - ○ Бюджет транспортного цеха;
  - ○ Бюджет службы персонала;
  - ○ Бюджет отдела снабжения и т. д.
- ◆ Бюджеты проектов.

# Универсальная модель бюджетов



Рис. 2. Универсальная модель бюджетов (подробный вариант)



## На состав и взаимосвязь бюджетов влияет также и размер предприятия

- на небольшом предприятии может составляться один общий бюджет закупок, а на более крупном — несколько: бюджет закупок основных материалов, бюджет закупок вспомогательных материалов, бюджет закупок товаров и т. д.
- для средних и крупных предприятий характерно наличие специальных и вспомогательных бюджетов (например бюджет налогов, бюджеты дебиторской и кредиторской задолженностей, бюджет технической реконструкции производства и пр.), в то время как в небольших компаниях такие бюджеты в явном виде отсутствуют.



# Статьи бюджетов

- *Статьи бюджетов* — общее понятие при любом подходе к построению бюджетной модели.
- *Статьи* — это составные части бюджетов, являющиеся единицей планирования и учета хозяйственных операций одного типа.



# Статьи бюджетов

статьи бюджетов принято классифицировать на следующие группы:

- Доходы;
- Расходы (затраты)<sup>1</sup>;
- Поступления денежных средств;
- Выплаты денежных средств

Внутри этих групп набор статей бюджетов является индивидуальным для каждого предприятия.



# Статьи бюджетов

В программной системе **1С:УПП 8** полный перечень статей бюджетов предприятия ведется в **справочнике Статьи оборотов по бюджетам**.

- Справочник Статьи оборотов по бюджетам имеет **иерархическую структуру**, в нем можно вводить необходимые группы, например Доходы и расходы, Поступления и платежи. Внутри этих групп также может быть организовано деление на подгруппы, причем общее количество уровней иерархии не ограничено программной системой.



# Статьи бюджетов

Конструкторная база / Любимов Геннадий Владимирович / Управление производственным предприятием, редакция 1.3 /

Правка | Баланс | Источники | **Бюджеты** | Заявки | Контроль | Расчеты | Сервис | Окна | Справка

Изменить интерфейс | Мои задачи

- Статьи оборотов по бюджетам
- Бюджеты
- Финансовые расчеты
- Структура зависимостей оборотов
- Бюджетная операция
- Пакетный ввод бюджетных операций
- Внутреннее перемещение средств при бюджетировании
- Изменение документов бюджетирования
- Переоценка валютных статей при бюджетировании
- Установка зависимостей оборотов по статьям
- Отчет по бюджету
- Обороты по статьям бюджетов
- Сравнительный анализ оборотов по статьям бюджетов
- Сравнительный анализ оборотов по бюджету
- Сравнительный анализ остатков на счетах бюджетирования
- Финансовый расчет

Статьи оборотов по бюджетам

Действия

Код	Наименование
00003	Доходы и расходы
00001	Поступления и платежи
00060	Прочие операции
00062	Курсовые разницы



## Настройка основных параметров для каждой статьи оборотов по бюджетам в программной системе 1С:УПП

Параметры статьи, указанные на вкладке **Основная**, настраиваются в 1С:УПП 8 по следующим правилам:

- Если статья входит в натурально-стоимостные бюджеты, то необходимо установить флажки Учет по количеству и Учет по сумме.
- Если статья входит только в стоимостные бюджеты, флажок Учет по количеству устанавливать не нужно.
- Если по статье предполагается аналитический учет по номенклатуре (номенклатурным группам) и/или контрагентам, необходимо установить соответствующие флажки.

# Настройка основных параметров для каждой статьи оборотов по бюджетам в программной системе 1С:УПП

Статьи оборотов по бюджетам

Действия

- Статьи оборотов по бюджетам
  - Доходы и расходы
  - Поступления и платежи
    - Платежи
    - Поступления
      - Поступления безналичных Д
      - Поступления наличных ДС
    - Прочие операции

	Код	Наименование
+	00003	Доходы и расходы
+	00004	Выручка
-	00005	Оптовая торговля
-	00006	Розничная торговля

Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Действия

Наименование: Оптовая торговля Код: 00005

Полное наименование: Оптовая торговля

Основная Проводки Данные

Источник данных для цены: ... X Q

Показатель источника: ...

Основной ЦФО: ... X Q

Основной проект: ... X Q

Учет по количеству

Единица измерения: ... X

Учет по сумме

Основная валюта: руб. ... X

Учет по контрагентам

Основной контрагент: ... X Q

Учет по номенклатуре

Основная номенклатура: T X Q

Комментарий: ...

OK | Записать | Закрыть

# Настройка основных параметров для каждой статьи оборотов по бюджетам в программной системе 1С:УПП

- Поля Основной ЦФО, Основной проект, Основной контрагент и Основная номенклатура **не являются обязательными для заполнения.**
- **Значение** этих параметров будут подставляться программой **по умолчанию** при вводе бюджетных данных. Например, если большую часть своей продукции предприятие реализует одному покупателю, целесообразно указать этого покупателя в качестве основного контрагента для статьи Выручка по основной деятельности.

Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Действия ▾ | [Иконки]

Наименование:  Код:

Полное наименование:

Основная | Проводки | Данные

Источник данных для цены:  ... X Q

Показатель источника:  ▾

Основной ЦФО:  ... X Q

Основной проект:  ... X Q

Учет по количеству  
Единица измерения:  ... X

Учет по сумме  
Основная валюта:  ... X

Учет по контрагентам  
Основной контрагент:  ... X Q

Учет по номенклатуре  
Основная номенклатура:  T X Q



# Настройка основных параметров для каждой статьи оборотов по бюджетам в программной системе 1С:УПП

- Параметры Источник данных для цены и Показатель источника могут быть полезны при настройке статьи, которая входит в натурально-стоимостные бюджеты.
- Если эти поля заполнены, то при вводе бюджетных данных сумма по статье может быть рассчитана программой автоматически путем умножения введенного количества по статье на цену выбранной номенклатурной позиции.

Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Действия ▾

Наименование:  Код:

Полное наименование:

Основная Проводки Данные

Источник данных для цены:  ... X Q

Показатель источника:

Основной ЦФО:  ... X Q

Основной проект:  ... X Q

Учет по количеству  
Единица измерения:  ... X

Учет по сумме  
Основная валюта:  ... X

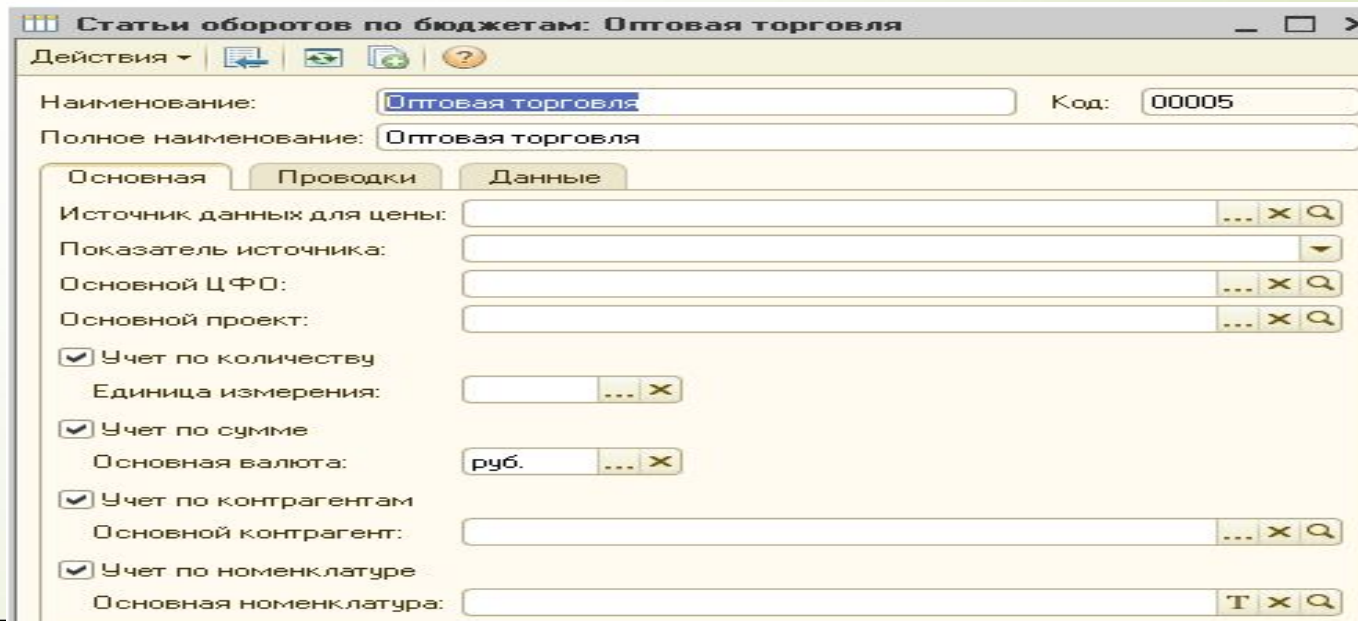
Учет по контрагентам  
Основной контрагент:  ... X Q

Учет по номенклатуре  
Основная номенклатура:  T X Q



# Настройка основных параметров для каждой статьи оборотов по бюджетам в программной системе 1С:УПП

Программа хранит несколько типов цен для каждой номенклатурной позиции (например, цена оптовой продажи, закупочная цена, розничная цена и т. д.), и поэтому параметры Источник данных для цены и Показатель источника необходимы для указания того, какой именно тип цен считать ценой по данной статье. При настройке этих параметров используются так называемые Источники данных. Поля Источник данных для цены и Показатель источника не являются обязательными для заполнения.



Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Действия

Наименование:  Код:

Полное наименование:

Основная Проводки Данные

Источник данных для цены:  ... X Q

Показатель источника:

Основной ЦФО:  ... X Q

Основной проект:  ... X Q

Учет по количеству  
Единица измерения:  ... X

Учет по сумме  
Основная валюта:  ... X

Учет по контрагентам  
Основной контрагент:  ... X Q

Учет по номенклатуре  
Основная номенклатура:  T X Q



# Настройка основных параметров для каждой статьи оборотов по бюджетам в программной системе 1С:УПП

- В программной системе 1С:УПП 8 связь плановых данных с фактическими настраивается для каждой статьи с помощью параметров, указанных на вкладке **Данные**. При настройке используются Источники данных

Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Действия ▾

Наименование: Оптовая торговля Код: 00005

Полное наименование: Оптовая торговля

Основная Проводки Данные

Источник для получения фактических данных: Оптовые продажи: предыдущий н ... x Q

Показатель источника для суммы: СтоимостьОборот

Коэффициент пересчета для суммы: 1,00

Валюта фактических данных: Валюта источника данных

Показатель источника для количества: КоличествоОборот

Коэффициент пересчета для количества: 1,00

Комментарий:

OK | Записать | Закрыть

Одной из составляющих мастер-бюджета организации является Бюджет по балансовому листу (ББЛ), который отражает планируемое финансовое состояние предприятия в целом.

Для составления ББЛ предприятия, как правило, применяют один из двух способов. Первый способ заключается в том, что **ББЛ составляется непосредственно на основе данных других бюджетов**, при этом для каждой статьи ББЛ существует правило расчета сумм по статье.

Например, для того чтобы вычислить сумму на конец бюджетного периода по статье ББЛ «Дебиторская задолженность», к бюджетному остатку статьи на начало бюджетного периода прибавляют сумму выручки из Бюджета продаж и вычитают сумму поступлений денежных средств от покупателей, взятую из Бюджета движения денежных средств.



## Второй способ

**ББЛ составляется на основе бюджетных данных, введенных по принципу «двойной записи».** При таком подходе все бюджетные данные изначально отражаются на некоем плане счетов, а далее в ББЛ попадают остатки по счетам.

Этот план счетов называют планом счетов управленческого учета, и он может отличаться от плана счетов бухгалтерского учета, принятого на предприятии. Отличия обусловлены тем, что план счетов бухгалтерского учета по большей части регламентирован законодательством и необходим для формирования бухгалтерской отчетности. План счетов управленческого учета никем не регламентирован, предприятие составляет его самостоятельно, исходя из специфики своей деятельности, а также задач управленческого учета и бюджетирования на предприятии.

## Бюджет по балансовому листу

В программной системе 1С:УПП 8 реализован второй из описанных способов составления ББЛ — с использованием плана счетов. Обороты на счетах появляются непосредственно в момент ввода данных по статьям оборотов, по тем правилам, которые указаны для статей на вкладке Проводки

Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Действия ▾

Наименование:  Код:

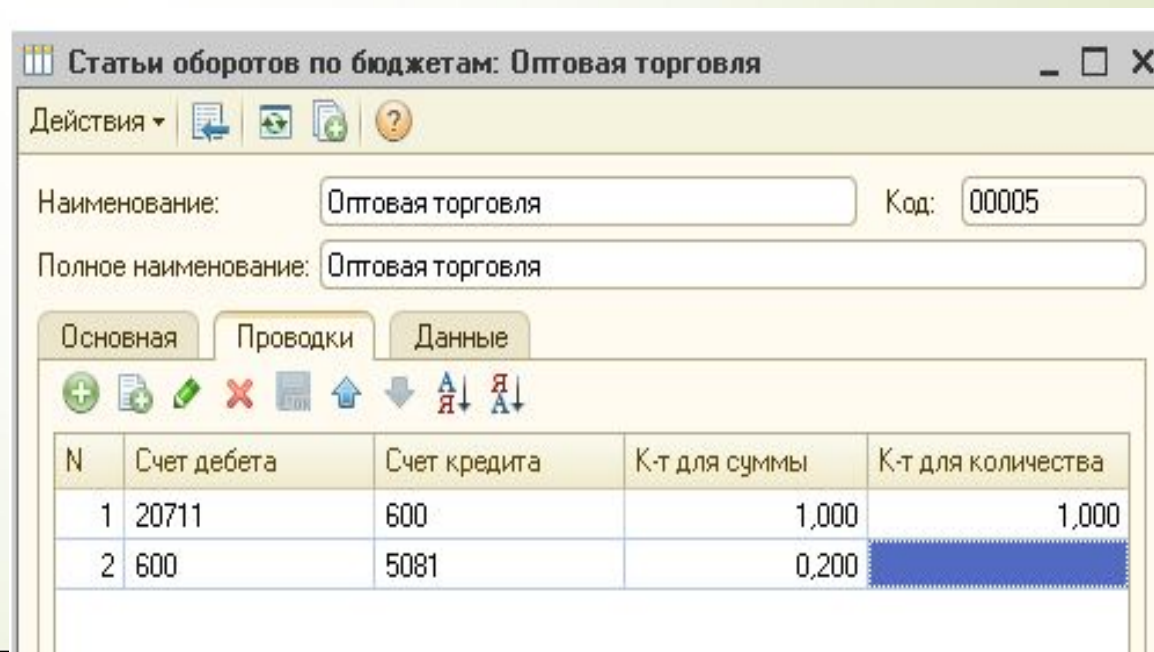
Полное наименование:

Основная Проводки Данные

N	Счет дебета	Счет кредита	К-т для суммы	К-т для количества
1	20711	600	1,000	1,000

## Бюджет по балансовому листу

Проводок у статьи может быть несколько. Например для статьи Выручка по основной деятельности может быть задана не одна, а сразу две проводки — по возникновению дебиторской задолженности и выделению НДС. Это будет необходимо в случае, если па предприятии бюджет налогов как отдельный бюджет не используется, по суммы налогов, безусловно, нельзя не учесть при формировании ББЛ.



Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Действия ▾

Наименование:  Код:

Полное наименование:

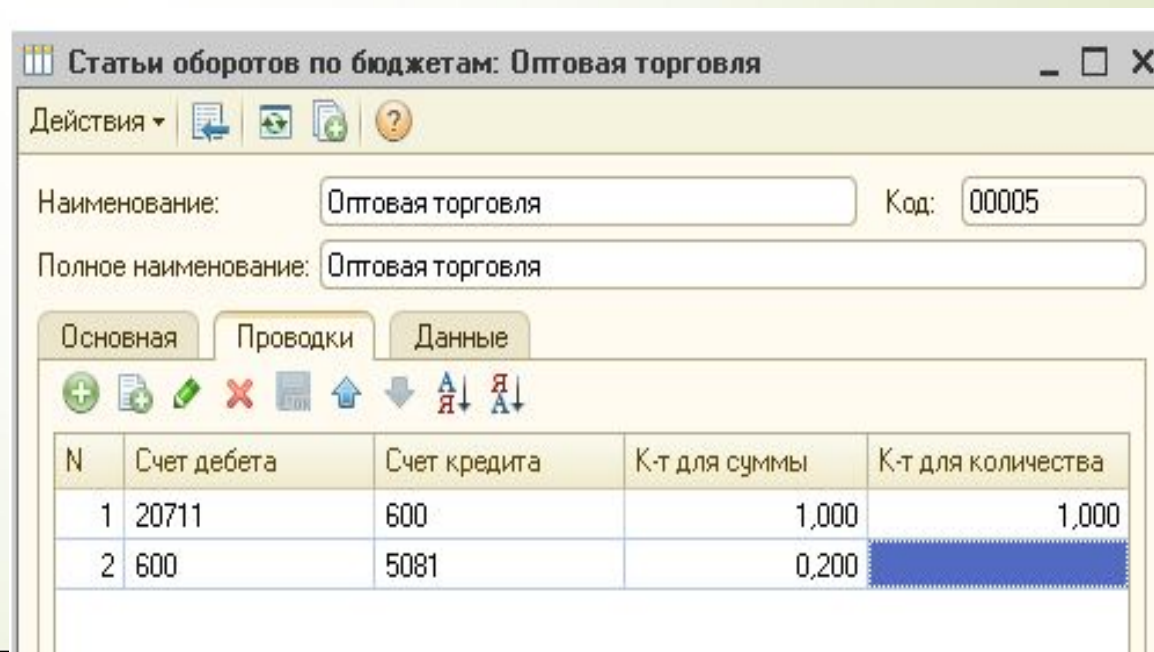
Основная Проводки Данные

N	Счет дебета	Счет кредита	К-т для суммы	К-т для количества
1	20711	600	1,000	1,000
2	600	5081	0,200	



## Бюджет по балансовому листу

При использовании нескольких проводок для одной статьи, для каждой из проводок необходимо указать коэффициенты, пропорционально которым сумма по статье будет распределяться по проводкам. Настройка проводок для статей выполняется в соответствии с принятой учетной политикой управленческого учета предприятия.



Статьи оборотов по бюджетам: Оптовая торговля

Наименование: Оптовая торговля Код: 00005

Полное наименование: Оптовая торговля

Основная Проводки Данные

N	Счет дебета	Счет кредита	К-т для суммы	К-т для количества
1	20711	600	1,000	1,000
2	600	5081	0,200	



# Бюджетный период и бюджетный цикл



# Бюджетный период и бюджетный цикл

- Бюджеты предприятия всегда составляются на определенный интервал времени, который называется **бюджетным периодом**
- Па выбор продолжительности бюджетного периода оказывают влияние и размер предприятия, и его отраслевая специфика, и сложившаяся на предприятии система управления. Однако, в любом случае, при определении бюджетного периода необходимо помнить **о принципе** приоритета стратегических целей предприятия над его текущей деятельностью.

# Сценарии планирования

В программной системе 1С:УПП 8 можно одновременно использовать несколько видов планов. Виды планов называются в системе «сценариями планирования» и вводятся в справочник Сценарии планирования.

- Сценарии необходимы не только для того, чтобы хранить в программной системе **несколько планов с различными горизонтами планирования — год, месяц, квартал. С помощью сценариев можно также вести в системе несколько видов планов на один и тот же бюджетный период**

Файл Правка Баланс Источники Бюджеты Заявки Контроль Расчеты Сервис Окна Справка

План счетов для бюджетирования

- Сценарии планирования
- Проекты
- Подразделения
- Валюты
- Виды ЦФО
- Учет фактических данных по бюджетам
- Корректировка остатков по прогнозным балансам
- Варианты настроек для фин. анализа
- Оборотно-сальдовая ведомость
- Оборотно-сальдовая ведомость по счету
- Анализ счета
- Обороты счета
- Карточка счета
- Финансовый анализ данных бюджетирования

Действия

Код	Наименование	Периодичность	Объект планир...	Суммы	Количест...
00003	Исполнение плана по пл...	День	Номенклатура	✓	
00005	основной годовой	Год	Номенклатурн...		
00002	Основной квартальный (...)	Квартал	Номенклатурн...		✓
00004	Основной ежемесячный (...)	Месяц	Номенклатура		✓
00001	Основной ежемесячный (...)	Месяц	Номенклатура	✓	✓

Сценарии планирования: Основной квартальный (НГ. К)

Действия

Основная Курсы валют

Наименование:  Код:

Детализация планирования:  ... X

Периодичность:  ... X

Валюта планирования:  ... X

Учет по суммам (планирование продаж, производства, закупок)

Учет по количеству (планирование продаж, производства, закупок)

Использовать курсы сценария

OK | Записать | Закрыть

# Бюджетный цикл

- бюджетирование на предприятии — непрерывный процесс, в котором составление бюджетов на следующий период происходит на основе анализа исполнения бюджетов прошлого периода
- **Бюджетным циклом** называется период времени от начала первой стадии бюджетного процесса (составления бюджетов) до окончания третьей (план-факт анализа бюджетов).

# Бюджетный цикл





# Бюджетный цикл

Продолжительность бюджетного цикла зависит от продолжительности бюджетного периода.



