

ОСНОВЫ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование как управленческая технология

Системы бюджетирования
складываются индивидуально даже у
однотипных предприятий и бизнесов.
Есть общие правила построения.

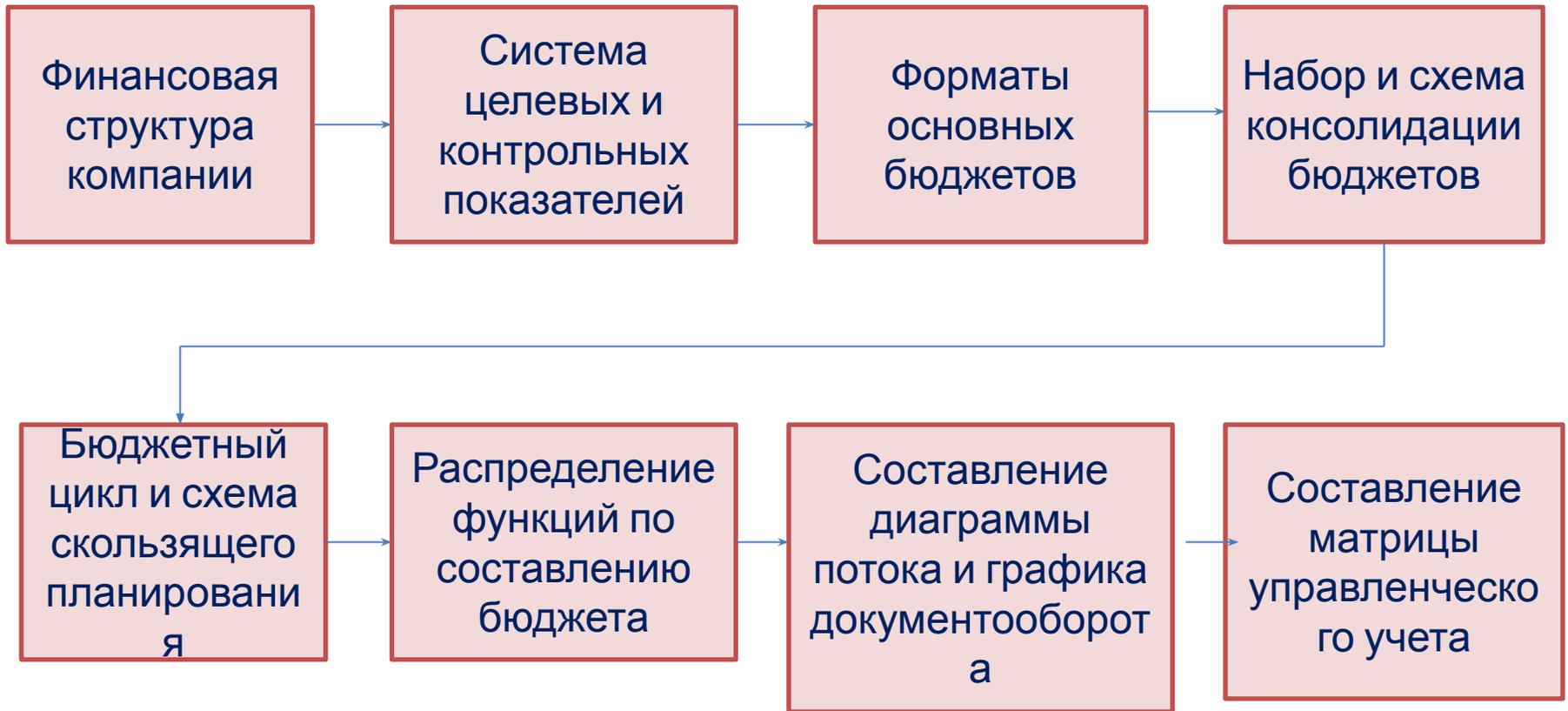
Бюджетирование как управленческая технология

Не набор форм, таблиц и показателей

Функционирующий бизнес-процесс:

- 1) внутренние потребители и поставщики**
- 2) набор бюджетов**
- 3) Вспомогательный документооборот**

Алгоритм разработки СБ



ШАГ 1.

ВЫПОЛНИТЬ ДИАГНОСТИКУ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ

Основной вопрос:

Ответственность структурных подразделений за источники доходов (расходов).

КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЪЕКТОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

ЦФО – центр финансовой ответственности

ЦФУ – центр финансового управления

МВЗ – место возникновения затрат

Производственная компания (промышленное предприятие)

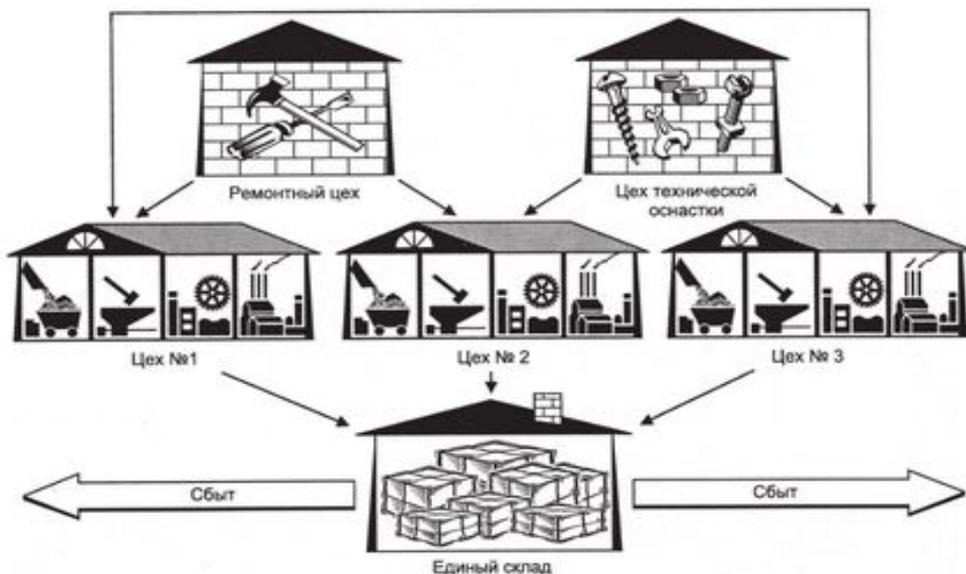


Рис. 1.1. Схема организации промышленного предприятия

Предприятие выпускает продукцию трех видов продукции, изготавливаемую в 3 обособленных цехах. В каждом цехе существует полный набор производственных участков для выпуска готовой продукции.

На предприятии есть свой ремонтный цех и цех технологической оснастки, которые обслуживают все выпускающие цеха, а также набор заводских служб. Сбыт продукции через склад.

Торговая компания с обособленными представительствами

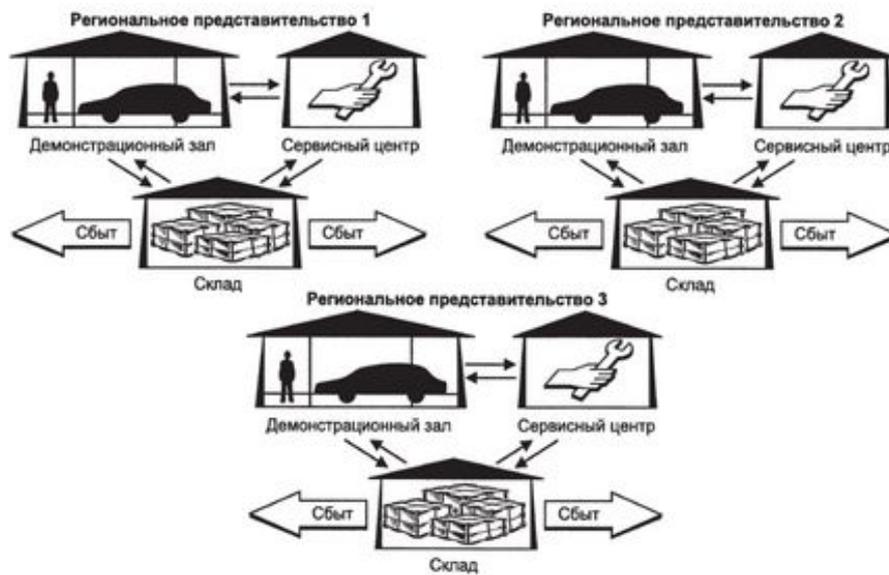


Рис. 1.2. Схема организации торговой компании

Компания торгует автомобилями, запасными частями и оказывает услуги автосервиса. Каждое региональное представительство имеет свой склад, свой демонстрационный зал и сервисный центр.

ЦФУ – региональные представительства

Неоформленный холдинг с внутренними кооперативными связями

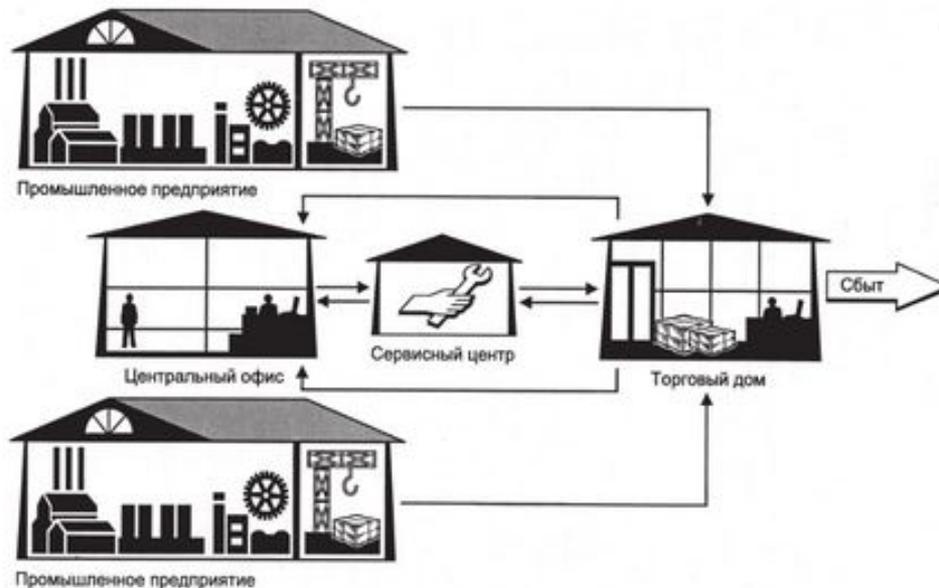


Рис. 1.3. Схема организации неоформленного холдинга

Набор самостоятельных фирм (всего их 4)
Под контролем единого собственника, отношения юридически не оформлены.

Сфера – производство и поставка оборудования и систем связи.

ЦФУ двух уровней:

- 1) Торговый дом и сервисный центр
- 2) Промышленные предприятия

Вертикально интегрированный холдинг

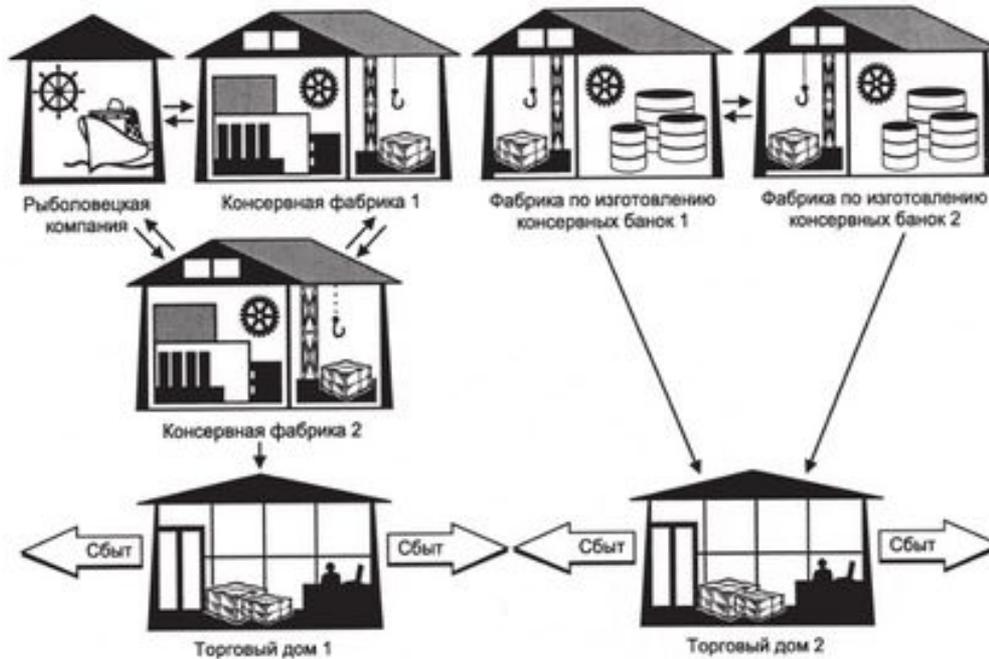


Рис. 1.4. Схема организации вертикально-интегрированного холдинга

Имеет управляющую
компанию (МВЗ)

ЦФО – торговые дом

ЦФУ – производственные
структуры (фабрики)

Шаг 1. ВЫВОД.

Финансовая структура – отправная точка превращения бюджетирования из «игры в цифры и формы» в полноценную управленческую технологию.

Краткий план действий:

1. Проанализировать ответственность руководителей за доходы и расходы;
2. Определить степень децентрализации в сфере управления финансами на уровне структурных подразделений;
3. Выделить при необходимости (ЦФУ, ЦФО, ЦВЗ).

ШАГ 2.

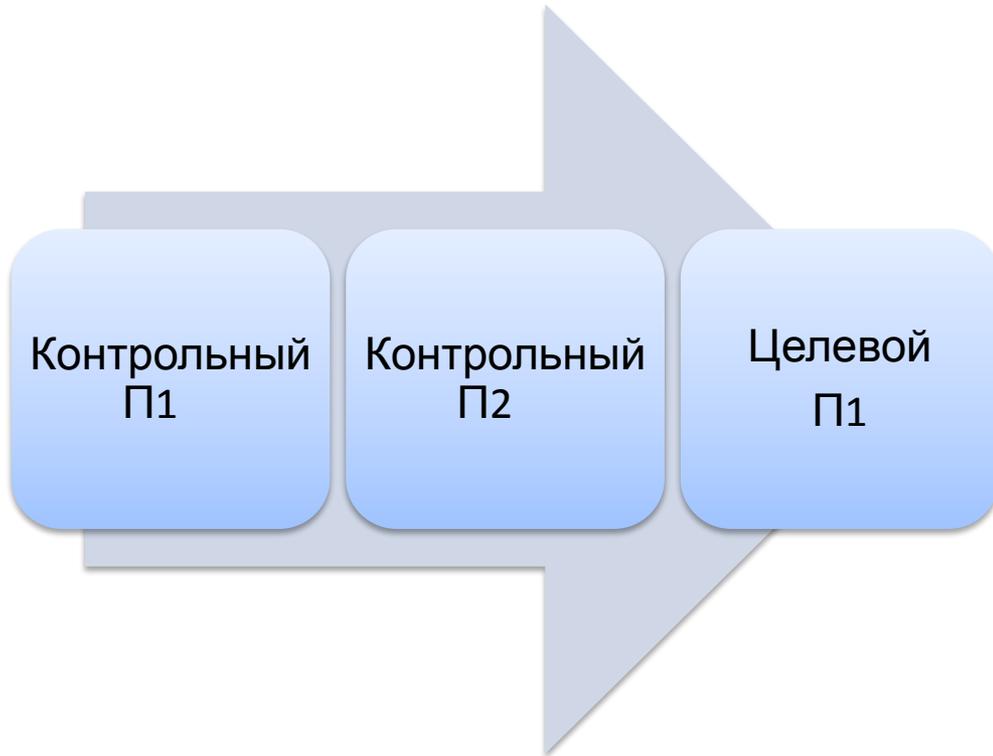
**УВЯЗАТЬ ЦЕЛЕВЫЕ
И КОНТРОЛЬНЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ В СИСТЕМУ**

Опорные «точки»

Целевые и контрольные показатели определяются из результатов АФХД, анализа внутренней и внешней среды организации, оценке баланса заемных и собственных средств.

Анализируем не бухгалтерскую отчетность, а показатели отдельных видов деятельности.

Показатели



Выбор зависит:

- 1) Профиль бизнеса
- 2) Организационно-правовая структура
- 3) Особенности расширенного воспроизводства капитала в бизнесе
- 4) Стратегия бизнеса и баланс интересов участников бизнеса

Показатели – финансовая устойчивость

БДДС – без разрыва ликвидности.

Кризис финансовой стратегии →
Ухудшение финансовых результатов →
Кризис ликвидности (банкротство).

Алгоритм действия «от обратного»:

Оптимизация финансовых расчетов
(повышение ликвидности), обеспечение
финансового результата, далее – повышение
инвестиционной привлекательности.

Пример целевых показателей

«Искать там где светло, а не там где потеряли»

Критическими контрольными могут быть:

- наиболее важные статьи расходов*
- дефицитные ресурсы*

См. раздаточный материал

Шаг 2. ВЫВОД.

Краткий план действий:

1. Проводим анализ финансово-хозяйственной деятельности
2. Определяем наиболее важные целевые и контрольные показатели:
 - для оценки и планирование уровня ликвидности
 - оценки финансовых результатов (уровня прибыльности)
 - оценки инвестиционной привлекательности
3. Увязать целевые и контрольные показатели в единую систему
4. Установить сферы ответственности за показатели.

ШАГ 3.

**ОТРАЗИТЬ ЦЕЛЕВЫЕ
И КОНТРОЛЬНЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ
в форматах основных бюджетов**

Основные форматы

БДиР – бюджет доходов и расходов

БДДС – бюджет движения денежных средств

РБ – расчетный баланс

Шаг 4. ВЫВОД.

Краткий план действий:

1. Определить иерархию основных бюджетов в компании.
2. Выбрать формат БДиР (международного образца или форму 2 бухотчетности)
3. Определить способ учета НДС, акцизов и других налогов с оборота
4. Разработать структуру статьи выручки от реализации с учетом увязки доходов бизнеса и поступлений денежных средств
5. Классифицировать виды издержек (условно-переменные, условно-постоянные, налоговые)
6. Выделить целевые показатели финансовых результатов в БДиР, показатель ликвидности в структуре формата БДДС
7. Определить набор статей БДиР, соответствующих контрольным показателям

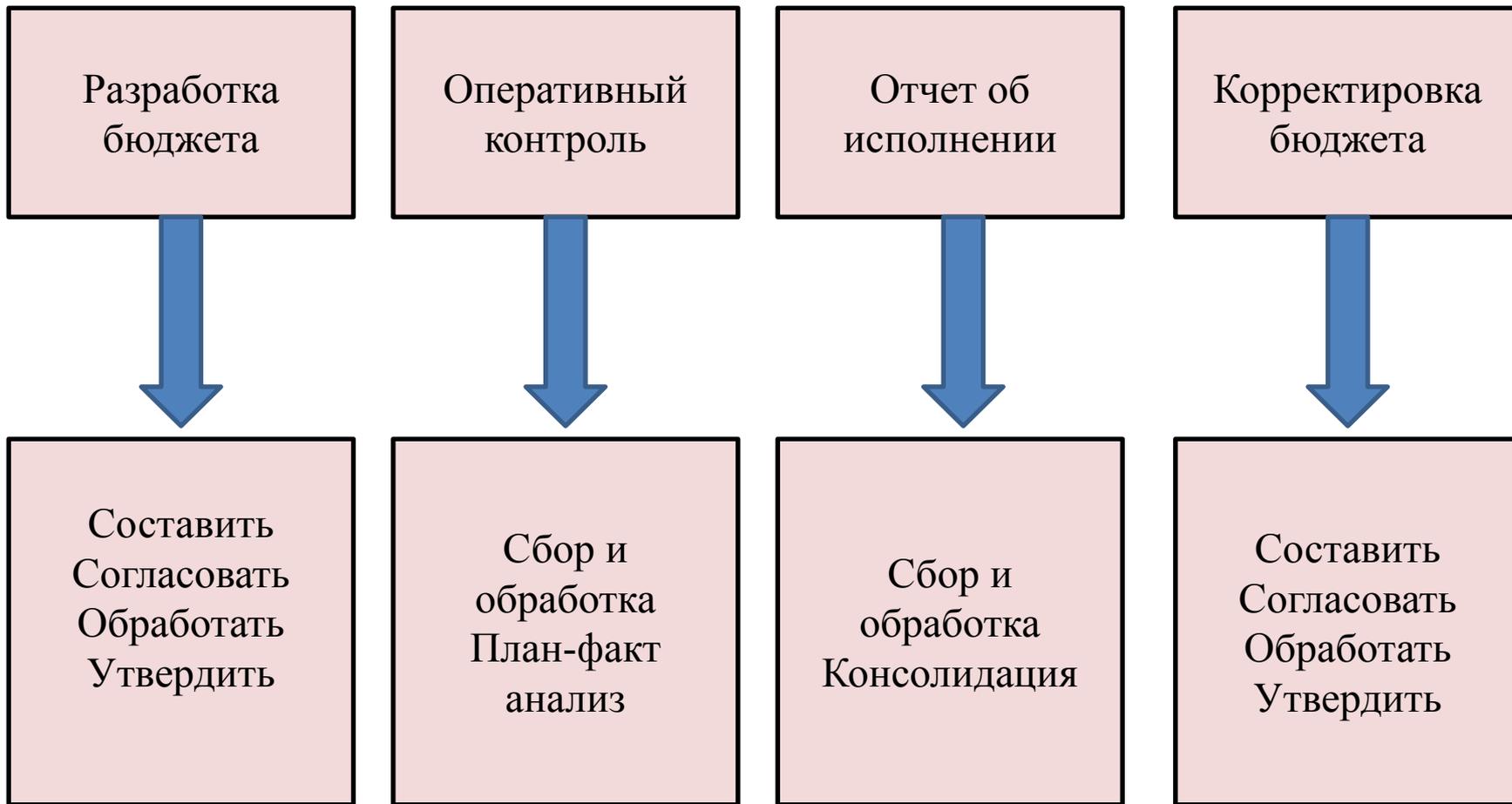
ШАГ 4.

**СОЗДАТЬ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ СХЕМУ
РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТОВ**

ШАГ 5.

**ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ
БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ,
ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ
СТРУКТУРНЫХ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В
БЮДЖЕТНОМ ПРОЦЕССЕ**

Структура бюджетного цикла



ШАГ 6.

**Составить диаграмму потока
и графика документооборота**

ШАГ 7.

**СОСТАВИТЬ МАТРИЦУ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**