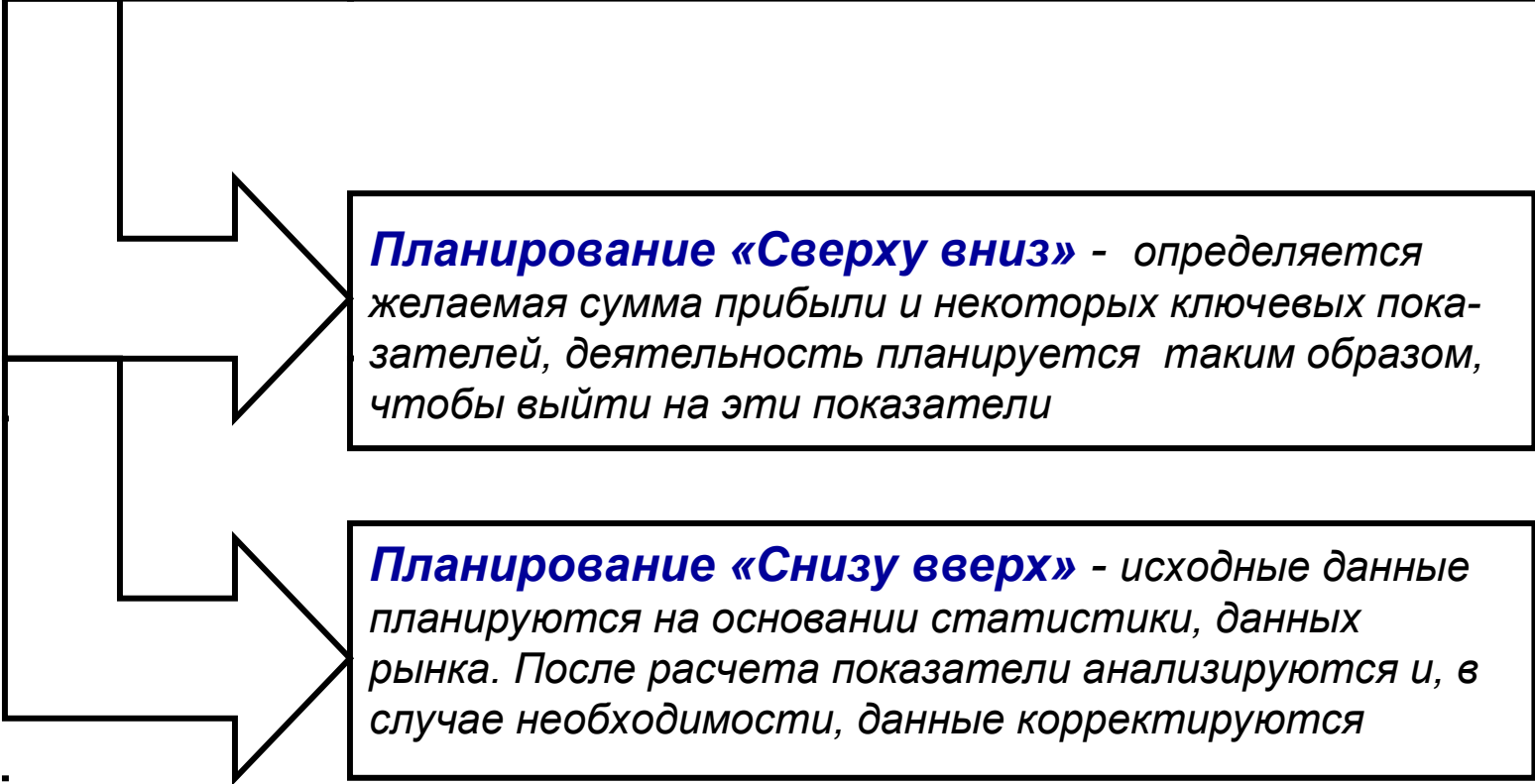


3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ



Планирование «Сверху вниз» - определяется желаемая сумма прибыли и некоторых ключевых показателей, деятельность планируется таким образом, чтобы выйти на эти показатели

Планирование «Снизу вверх» - исходные данные планируются на основании статистики, данных рынка. После расчета показатели анализируются и, в случае необходимости, данные корректируются

«Сверху вниз»:

при составлении бюджета руководитель компании определяет желаемую сумму прибыли или несколько ключевых параметров деятельности (объем продаж, показатели относительной валовой и чистой прибыли), а персонал компании, вовлеченный в процесс планирования, должен спрогнозировать деятельность предприятия таким образом, чтобы выйти на целевые показатели. При составлении бюджета по данному методу планирование идет от показателей по компании в целом, к показателям подразделений, служб и отделов.

«Снизу вверх»:

ответственные за составление отдельных бюджетов сотрудники планируют исходные данные самостоятельно на основании анализа статистики, рынка и своих ожиданий.

После расчета результирующих бюджетов руководство анализирует планируемые результаты и, в случае необходимости, вносит свои коррективы. При составлении бюджета по данному методу планирование идет от бюджетов отделов к бюджетам подразделений и компании в целом.

Наиболее рациональным все же следует считать совмещение обоих подходов: исполнительные директора компаний устанавливают основные результирующие показатели, которые, по их мнению, могут быть достигнуты в бюджетном периоде, а сотрудники, ответственные за планирование отдельных блоков исходных данных, составляют бюджеты на основании целевых показателей, но с учетом своих ожиданий.

Способы планирования

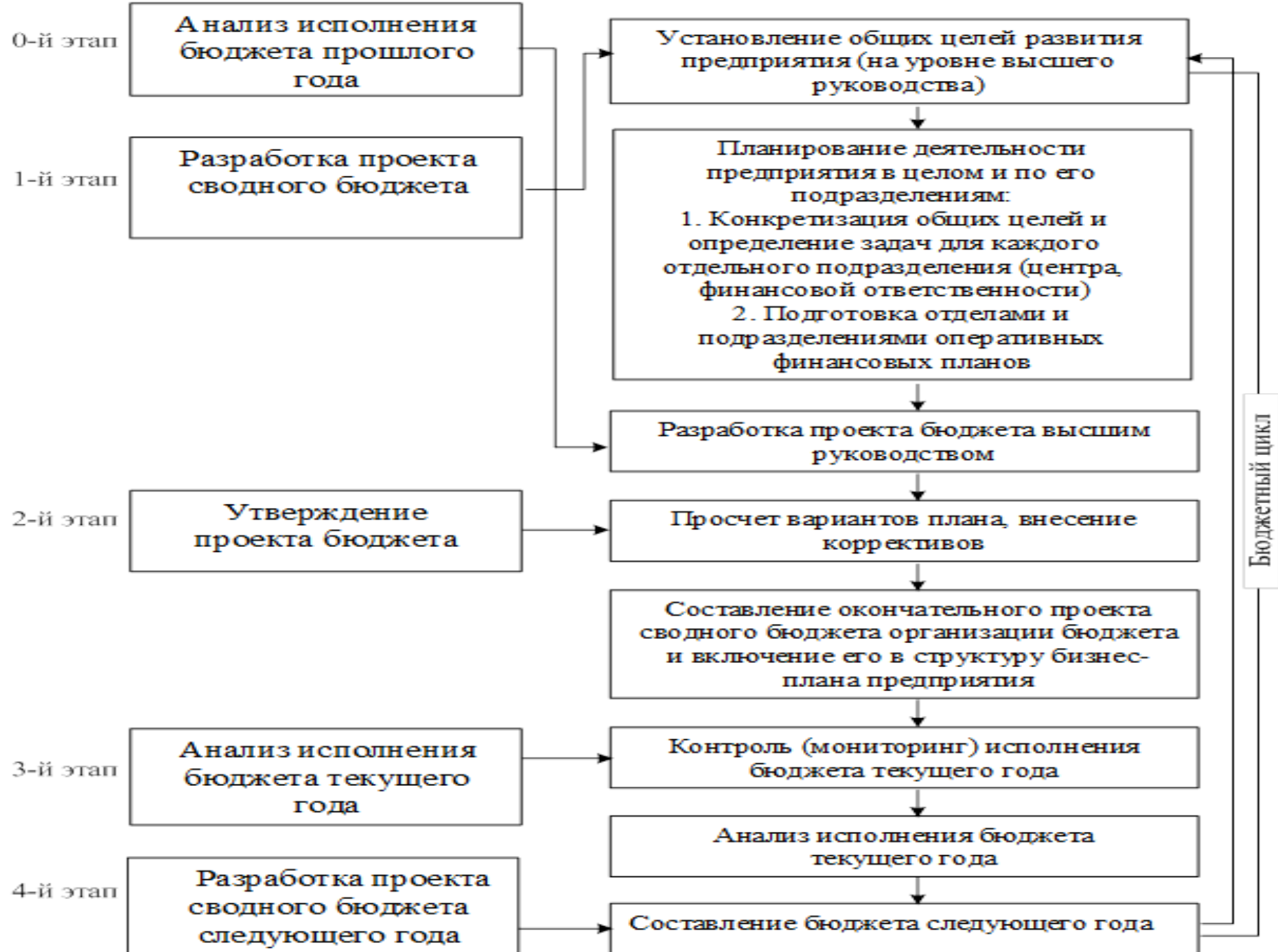
Планирование	Преимущества	Недостатки
1. Снизу-вверх	Минимум затрат для руководства	Отсутствие взаимосвязи планов подразделений
2. Сверху-вниз	План отвечает целям компании	План часто не учитывает реальных возможностей работников и подразделений
3. Смешанное	При правильной технологии лишен недостатков	
4. Бюджетное	Жестко закреплён регламент планирования, планирование осуществляется на едином пространстве ССП (сбалансированная система показателей) и План отвечает целям компании	Высокие затраты на первом этапе: детальная проработка стратегии компании, как правило, с привлечением внешних консультантов

Бюджетный комитет

- **коллегиальный орган, состоящий из представителей всех (или нескольких) бюджетных центров, т.е. организационных единиц или функциональных структур, для которых разрабатываются самостоятельные бюджеты.**
- **Возглавляет обычно руководитель организации.**

Основные функции бюджетных комитетов

- **конверсия стратегических бюджетов в операционные;**
- **организация рабочих совещаний;**
- **утверждение функциональных бюджетов и их консолидация в мастер-бюджет;**
- **рассмотрение отчетов о выполнении бюджетов и анализ существенных отклонений;**
- **разрешение конфликтов, возникающих в процессе функционирования бюджетной системы.**



Бюджет разрабатывается на определенный
временной интервал- **бюджетный период**

Бюджетный регламент

устанавливает

Интервал планирования

Год

Квартал

Месяц

Декада

Неделя

Стадии бюджетного процесса (**бюджетный цикл**)

План-факт анализ исполнения
бюджетов прошлого периода

Составление бюджетов на текущий период

Контроль исполнения бюджетов текущего периода

План-факт анализ исполнения
бюджетов текущего периода

Составление бюджетов на следующий период

требования к организации процесса бюджетирования

- 1 формирование «Положения о финансовой структуре»
- 2 разработка «Регламента бюджетного процесса»
- 3 организация бюджетного комитета
- 4 разграничение полномочий и ответственности структурных подразделений
- 5 выстраивание приоритетов в финансах
- 6 установление жесткой финансовой дисциплины

В каждой компании принята своя организационная структура. Ниже приведенная схема - один из возможных вариантов для составления порядка планирования финансовой деятельности предприятия.



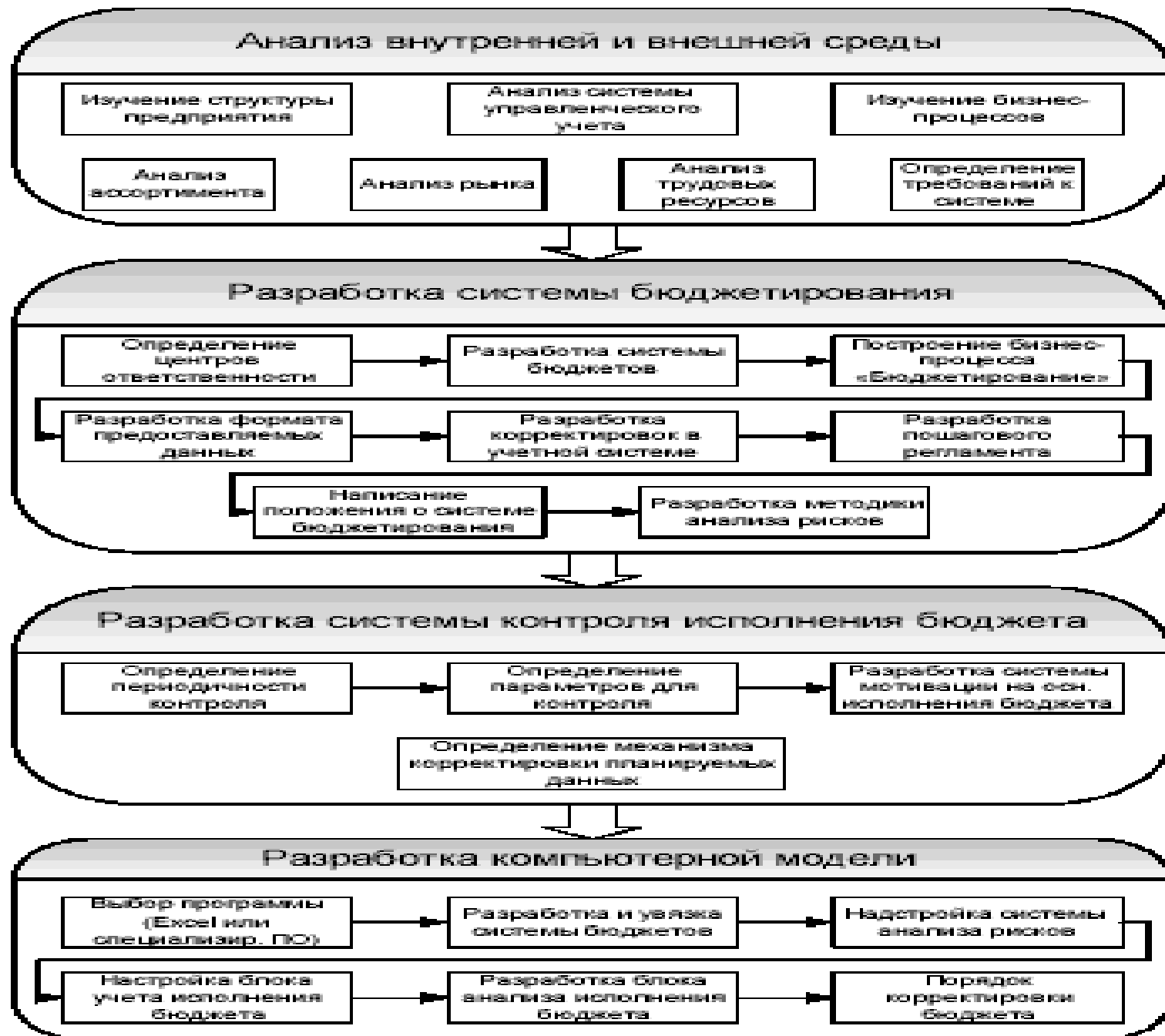
Основные шаги при внедрении системы бюджетирования

Этапы работ	Документы	Результаты
1. Разработка финансовой структуры компании	Положение о структуре центров финансовой ответственности	Выделение в составе компании центров финансовой ответственности, их классификация и распределение по уровням
2. Формирование системы показателей	Методика формирования показателей деятельности	Система показателей деятельности центров финансовой ответственности
3. Разработка схемы бюджетирования, отражающей основные бизнес-процессы компании (мастер-бюджет)	Схема бюджетирования	Определение видов бюджетов, необходимых для целей планирования. Определение взаимосвязи между бюджетами
4. Разработка системы бюджетных форм мастер-бюджета	Положение о системе бюджетирования, комплект бюджетных форм	Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы. Составление таблиц, в которых указаны наименование форм и состав используемых в них показателей
		Определение первичной документации,

Основные шаги при внедрении системы бюджетирования (продолжение)

Этапы работ	Документы	Результаты
6. Разработка бюджетов центров финансовой ответственности	Комплект бюджетных форм	Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы
7. Разработка схемы консо-лидации бюджетов центров финансовой ответственности	Схема консолидации	Схемы консолидации для определенной организационной структуры. Определение видов сводных бюджетов
8. Разработка регламентов взаимодействия	Регламент. Ограничение доступа	Разработка регламента документооборота и доступа к конкретной информации
9. Разработка форм бюджетного контроля	Приказ	Определение форм контроля за составлением бюджетов. Сравнение фактических показателей с плановыми и анализ отклонений
10. Интеграция с существующей системой	Инструкции по рабочим	

Последовательность разработки системы бюджетирования



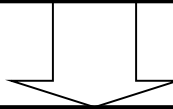
АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Изучение структуры компании	Анализ системы управленческого учета	Изучение бизнес-процессов	Анализ ассортимента	Анализ рынка	Анализ трудовых ресурсов	Определение требований к системе
------------------------------------	---	----------------------------------	----------------------------	---------------------	---------------------------------	---



РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Определение центров ответственности	Разработка системы бюджетов	Построение бизнес-процесса «Бюджетирование»	Разработка форматов представляемых данных
Разработка корректировок в учетной системе	Разработка пошагового регламента	Написание Положения о системе бюджетирования	Разработка методики анализа рисков



РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

Определение периодичности контроля	Определение параметров для контроля	Разработка системы мотивации на основе исполнения бюджета	Определение механизма корректировки планируемых данных
---	--	--	---

Анализ внутренней и внешней среды

- 1. Изучение структуры компании** включает в себя определение всех основных и вспомогательных подразделений компаний, анализ выполняемых ими функций и взаимоотношений внутри предприятия и с внешней средой.
- 2. Анализ системы управленческого учета** — описание методов управленческого учета, используемых в компании, его возможностей и системы анализа результатов деятельности, а также анализ системы планирования деятельности на предприятии в настоящий момент.
- 3. Изучение бизнес-процессов** — формализация всех основных и вспомогательных бизнес-процессов в компании, определение подразделений, задействованных на каждом этапе и используемых ресурсов. Данный этап включает в себя описание технологии производства продукции, анализ процессов логистики, взаимоотношений с поставщиками, условия работы с покупателями. На данном этапе также определяется возможность оптимизации бизнес-процессов при внедрении системы бюджетирования.
- 4. Анализ ассортимента** — определение существующего и планируемого ассортимента продукции, описание и группировка товарных позиций. На данном этапе также проводится анализ системы реализации (существующей и планируемой в будущем).
- 5. Анализ рынка** — определение возможных изменений во взаимоотношениях предприятия с внешней средой, которые могут повлиять на процесс бюджетирования (глобальные изменения, например, появление у компании нового вида деятельности, новых групп продуктов и услуг, изменения в системе работы с поставщиками).
Данный этап включает в себя описание бизнеса и отрасли, в которой работает компания, определение тенденций развития компании в отрасли, анализ конкурентов, критические факторы успеха компании, потенциальные проблемы и риски (SWOT-анализ).
- 6. Анализ команды специалистов** — определение возможностей использования персонала компании в разработку системы бюджетирования, поиск новых сотрудников. В случае, если при разработке системы будет привлекаться консалтинговая компания, на данном этапе проводится анализ рынка консалтинговых услуг и выбор оптимального варианта.
- 7. Определение требований к системе** — собственник компании и управленческая команда должны определить принципиальные требования к будущей системе, т. е. степень подробности планируемых данных (например, планировать по компании в целом или по подразделениям, прогнозировать продажу товара по каждой позиции или сгруппировать ассортимент и планировать по группам). Более подробно данный вопрос будет рассмотрен в темах, описывающих механизм составления годового и месячного бюджета.

SWOT - анализ

Strengths – сильные стороны

Weakness – слабые стороны

Opportunities – возможности

Threats – угрозы

- **SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.**
- **По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.**

**Центр
финансовой
ответственности**

The diagram features a central purple rounded rectangle on the left. Four lines radiate from its right side to four horizontal arrows on the right. Each arrow has a unique color gradient and contains a specific text description of the center's functions. The arrows are stacked vertically, pointing from left to right.

**Элемент финансовой
структуры**

**Структурное подразделение
предприятия**

**Осуществляет определенный
набор хозяйственных операций**

**Отвечает за определенные
финансовые показатели**

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.

Принципы выделения ЦФО:

- **функциональный;**
- **территориальный;**
- **соответствия организационной структуре;**
- **сходства структуры затрат.**

виды
ЦФО

The diagram is a flowchart on a yellow background. On the left, a vertical line with four arrows points to four blue rounded rectangular boxes. To the right of these boxes are two light blue boxes at the top and four green boxes below them, each with a large green arrow pointing left towards the corresponding blue box. The blue boxes are labeled: 'виды ЦФО', 'центр затрат', 'центр доходов', 'центр прибыли', and 'центр инвестиций'. The light blue boxes at the top are labeled 'Роль в бюджетном процессе' and 'Степень финансовой ответственности'. The green boxes contain descriptions of each center's role.

Роль в бюджетном процессе

Степень финансовой ответственности

центр затрат

для выполнения функциональных
обязанностей потребляют ресурсы,
влияя на затраты

центр доходов

отвечают за доход, который приносят
организации в ходе своей
деятельности

центр прибыли

отвечают за сумму полученной
прибыли, как разницы между
доходами и затратами

центр
инвестиций

управляют основным капиталом,
обязаны обеспечить эффективное
использование инвестиций

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).**

Система бюджетов

Центр затрат

*Отдельный цех,
вспомогательная
служба*

Бюджет затрат

Центр
дискреционных
затрат

*Исследовательское
подразделение*

Система
бюджетов

Центр дохода

Служба сбыта

Бюджет продаж

Центр прибыли
–профит центр

*Автономная
бизнес-единица*

Система
бюджетов

Центр
инвестиций-
венчур центр

*Автономная
бизнес-единица*

Формирование финансовой структуры ЦФО



Сильные стороны управления по центрам ответственности:

- 1. Увеличение времени для стратегического планирования и возможность использования двух форматов формирования БДР (бюджета доходов и расходов):**
 - по функциональному принципу (по бизнес-процессам или направлениям деятельности), когда ответственность за статьи расходов в консолидированном БДР возлагается на функциональных директоров. Подразделения, объединенные в ЦФО, ответственные за группу функций, берут на себя ответственность за расходы, связанные с выполнением данных функций в рамках своих полномочий;**
 - по ресурсному принципу, когда составляется ресурсный бюджет, где отражается общая сумма расходов на потребляемые ресурсы. Финансовая информация группируется и собирается не в разрезе реализуемых функций по ЦФО, а по видам ресурсов.**
- 2. Обеспечение процесса эффективного делегирования полномочий руководителям ЦФО по принятию оперативных управленческих решений;**
- 3. Эффективное применение концепции управления по отклонениям, поскольку в данном случае заранее известно, какое из подразделений приносит доходы или несет те или иные затраты; топ-менеджмент может контролировать деятельность ЦФО и объективно оценивать качество работы их руководителей;**
- 4. Обеспечение обоснованного выбора базы распределения общехозяйственных расходов по ЦФО/ЦП (центрам прибыли), что просто необходимо в рамках учета затрат по системе директ-костинг;**
- 5. Мотивированный подход к выделению ЦФО (выделение новых ЦФО, разделение и объединение существующих) либо по функциональному, либо по линейному принципу.**

Слабые стороны управления по центрам ответственности:

- 1. Руководители ЦФО склонны рассматривать только свое бизнес-направление, а не организацию в целом, что может идти в разрез с принципом коллегиальности бюджетного процесса;**
- 2. Рост затрат на получение дополнительной информации от руководителей ЦФО, увеличение потоков документооборота;**
- 3. Размывание ответственности по отдельным статьям основного бюджета по нескольким руководителям, особенно это относится к ресурсному планированию;**
- 4. Увеличение времени на подготовку, согласование и утверждение бюджета, что вызвано большим количеством участников бюджетного процесса;**
- 5. Зачастую очень слабая подготовка руководителей ЦФО в области финансового планирования.**

Возможности управления по центрам ответственности:

1. Возможность оценки результатов работы конкретного подразделения (степени достижения поставленных целей), сравнения эффективности деятельности различных подразделений в финансовых показателях;
2. Возможность привлечения внимания топ-менеджмента предприятия к тем областям деятельности, где оно наиболее необходимо;
3. Возможность децентрализации бизнеса;
4. Возможность улучшения системы мотивации сотрудников ЦФО через выполнение ими запланированных показателей;
5. Возможность использования внутреннего (трансфертного) ценообразования, что особенно актуально для крупных холдинговых предприятий с разнообразным ассортиментом продукции, перечнем работ, услуг.

Угрозы управления по центрам ответственности:

1. Затраты на построение и внедрение данной системы в настоящее время не поддаются количественной оценке и могут оказаться больше, чем получаемый от ее использования эффект (по крайней мере в краткосрочной перспективе), что зачастую обуславливается отсутствием нормативной документации, регламентирующей финансовую структуру, а ее подготовка отнимает большое количество времени, необходимое для внедрения новой системы;
2. Непринятие данной системы функционалами в силу разных причин;
3. Угроза появления дублирующих служб и функций у различных подразделений;
4. Рост рисков, связанных с ошибками планирования, которые на начальном этапе неизбежны.

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
-