

«БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ. КАК РАЗРАБОТАТЬ СИСТЕМУ С НУЛЯ»

Новосибирск, ноябрь 2017



Курс-интенсив «Бюджетирование и управленческий учет. Как разработать систему с нуля»

Этот интенсивный курс предназначен для специалистов в области управления корпоративными финансами, в задачи которых входит построить наиболее эффективную систему управления финансами в компании (или оптимизировать имеющуюся): систему бюджетирования и управленческого учета на предприятии.

Программа курса: два модуля, четыре ключевых блока

Модуль «Бюджетное планирование»

1. Финансовая структура
2. Бюджетная структура и процесс планирования

Модуль «Управленческий учет»

3. Принципы и методы управленческого учета
4. Управленческая отчетность

Каждое занятие курса состоит из четырех частей

1.теория (основные термины и определения) + **2.**технология внедрения + **3.**примеры из проектного опыта «ИНТАЛЕВ» и Марины Гуляевой + **4.**практика по каждому блоку (работа в группе с кейсом)

В результате каждый участник получит навык создания финансовой структуры, бюджетной структуры, учетной политики, упр. отчетов и сможет применить эти знания в компании.

Марина Гуляева, автор и ведущая курса

Основная задача этого курса – дать системное представление о том, как создаются системы управления финансами.

Как самостоятельно из «кирпичиков», отдельных элементов построить, «дом» – систему бюджетного планирования и управленческого учета.

Такому нигде не учат, такой навык специалист приобретает только в работе, но не у всех есть возможность его получить. Поэтому мы делимся своим опытом – результатами 20-летней проектной практики «ИНТАЛЕВ» по построению системы управления финансами практически по всех отраслях бизнеса.



Постановка системы бюджетного планирования

Управление по ЦФО

Определение	5
Типы ЦФО	10
Центры затрат	
Центры доход	
Центры маржинального дохода	
Центры прибыли	
Центры инвестиций	
Центр финансового учета	
Способы формирования ЦФО	14
«Подразделение – ЦФО» один к одному	
«Подразделение – ЦФО» многие к одному	
«Подразделение – ЦФО» один ко многим	
Правила построения иерархии ЦФО	16
Относительно ЦЗ	
Относительно ЦД	
Относительно ЦМД	
Относительно ЦП	
Относительно ЦИ	
Порядок действий при построении финансовой структуры	

Бюджетная структура

Бюджеты	21
Типы бюджетов (стоимостные, натурально-стоимостные, операционные и функциональные)	
Итоговые финансовые бюджеты	
БДР	
БДДС	
Баланс	
Статьи бюджета	26
Правила разработки бюджетной структуры	30
Основные шаги для создания бюджетной структуры компании	
Проектирование статей	
Проектирование формата БДР (отраслевые особенности)	
Проектирование формата БДДС	
Проектирование формы Баланса	
Проектирование других форм	
Специфика проектной деятельности	
Процесс планирования	44
Принципы планирования	
Сценарный подход в бюджетировании	
Взаимосвязь бюджетов	
Описание бизнес-процесса планирования	
Поэтапная технология построения системы бюджетного планирования.....	53

Управление по ЦФО

Бюджетное управление – оперативная система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.

В системе бюджетного управления можно выделить следующие основные элементы, которые должны быть определены в компании:

- Финансовая структура (Центры финансовой ответственности)
 - Система бюджетов
 - Процесс планирования
-

Финансовая структура предприятия – система Центров Финансовой Ответственности (ЦФО), определяющая их состав и подчиненность в зависимости от типа ответственности, которую несет каждый центр. Финансовая структура – это иерархия ЦФО.

Бюджетная структура – система бюджетов, формирующихся в соответствующих разрезах деятельности (функциональных областях), которые образуют сводный бюджет компании, являющийся ее финансовым планом на следующий период деятельности. Бюджетная структура включает в себя все виды бюджетов, которые необходимо вести предприятию, устанавливает взаимосвязи их формирования, уровни консолидации и их внутреннюю структуру на основе справочников бюджетных статей. Бюджеты распределяются по ЦФО и за каждую статью назначаются ответственные.

Бюджет предприятия – это план, составленный на следующий период деятельности в денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для достижения поставленных целей.

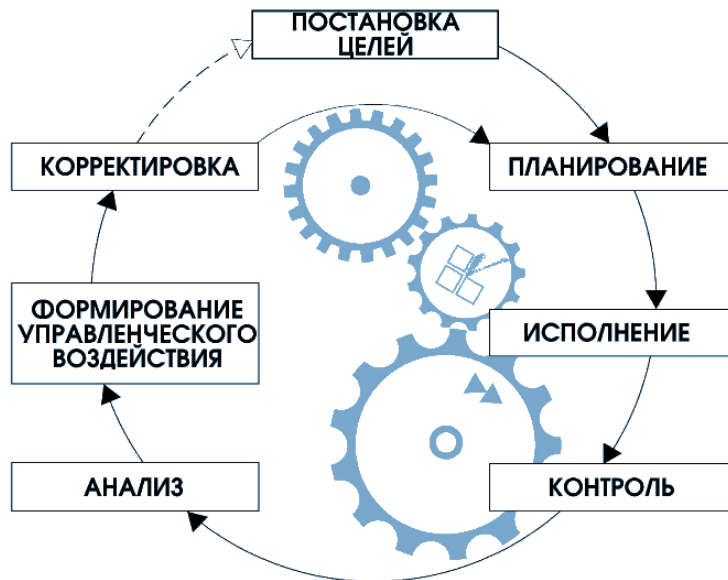
Процесс планирования – это порядок разработки бюджетов (планов), определяющий этапы работы (формирование, согласование, утверждение), участников каждого этапа (должность и подразделение), действия участника (последовательность и сроки), источники и форматы получения и передачи информации.

Бюджетное планирование – это регулярный процесс на предприятии. Он может быть годовым, когда составляются бюджеты на год. Годовой бюджет должен корректироваться в зависимости от изменения внешних факторов и исходя из план-фактных отклонений предыдущих периодов. Корректировка может производиться каждый месяц или квартал в зависимости от специфики бизнеса.



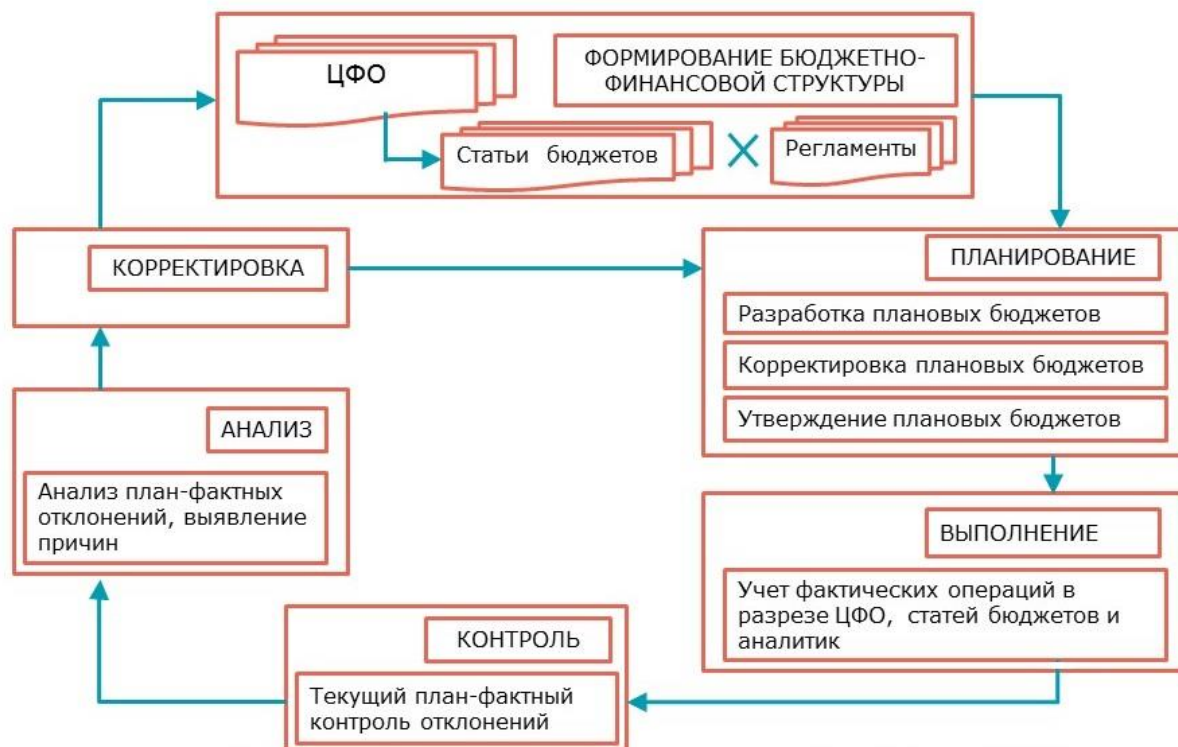
Управление любым объектом – и компанией в частности – должно проходить по циклу управления. Часто можно услышать такую точку зрения: «Руководитель ничего сам не делает». И это правильно, ведь задача менеджера управлять, а выполнять работу за подчиненных.

Но что значит управлять? Что делать конкретно? Ответ можно найти в цикле управления: ставить цели, планировать мероприятия и задачи, организовывать их исполнение, контролировать выполнение планов, анализировать причины отклонения и принимать управленческие решения на основе этого анализа, а дальше ставить новые цели, цели на новый период или корректировать старые.



Бюджетирование – это инструмент управления, в котором должен работать такой же цикл. Центры Финансовой ответственности планируют свои бюджеты по необходимым статьям и аналитикам, руководство их согласовывает и утверждает. Согласно утвержденным бюджетам предприятие ведет работу, выполняя необходимые показатели доходов, расходов, прибыли и пр. Все это учитывается в разрезе бюджетов, статей, аналитик и ЦФО. Регулярно в конце месяца (квартала) подводятся итоги и анализируются план-фактные отклонения от утвержденных бюджетов. При анализе выявляются причины этих отклонений, возможно, происходит либо корректировка плана на следующий месяц (иной период планирования).

Дальше все опять идет по кругу – замкнутому циклу бюджетного управления.



// Управление по ЦФО



Каждое подразделение в вашей компании выполняет определенные функции и несет ответственность за их выполнение. С точки зрения экономики это подразделение «генерит» расходы и доходы и вносит свой вклад в общий финансовый результат компании (прибыль).

Так, например, основная функция отдела продаж – осуществлять работу с клиентами, реализовывать продукты или услуги. С точки зрения экономики они приносят компании доходы. А служба производства имеет своей основной задачей организацию производственного процесса, то есть изготовление продукции. С точки зрения экономики они приносят расходы – на энергию, потребляемую оборудованием, расход сырья и материалов в процессе производства, заработную плату рабочих и т. д.

Если сопоставить все доходы и расходы от деятельности всех подразделений предприятия, то получится общий финансовый результат, прибыль за период деятельности предприятия.



Связка исполнения функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов/затрат дает двуединую ответственность подразделения. Так оно превращается в центр ответственности. Подразделение должно исполнять свои функциональные обязанности так, чтобы соблюдался установленный для него уровень финансовой ответственности.

Контролировать необходимо не только выполнение функций, но и стоимость этих работ, что будет гарантировать предприятию получение нужного уровня прибыли. Это основа управления по ЦФО.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это подразделение компании (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности и отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов.

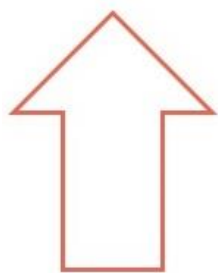
Финансовая структура компании – это иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты. Она показывает, кто на каком уровне управления отвечает за финансовый результат или его часть. Если подразделение затраты/доходы несет, но не отвечает за них, то его не должно быть в финансовой структуре.

Финансовая структура является основным инструментом получения ожидаемого финансового результата. Все остальные лишь вспомогательные. Центры ответственности нужны в первую очередь не экономистам, а менеджерам, управленцам. Каждый ЦФО работает в соответствии со своим бюджетом, запланированным на месяц (или иной период) и его задача выполнить свою работу в рамках установленных бюджетом показателей.

Выделяется пять типов ЦФО

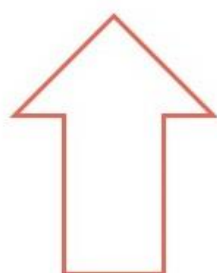
- Центры инвестиций (ЦИ)
- Центры прибыли (ЦП)
- Центры маржинального дохода (ЦМД)
- Центры дохода (ЦД)
- Центры затрат (ЦЗ)

// Типы ЦФО



Центр инвестиций (ЦИ)

Имеет право управлять как оборотным, так и внеоборотным капиталами, в том числе осуществлять инвестиции.



Центр прибыли (ЦП)

Отвечает суммой заработанной прибыли.



Центр маржинального дохода (ЦМД)

Несет ответственность за приносимый им маржинальный доход (т.е. разницу между выручкой и прямыми затратами).



Центр дохода (ЦД)

Отвечает за доход, который он приносит фирме в процессе своей деятельности. Определяет доходную часть бюджета.



Центр затрат (ЦЗ)

Отвечает только за произведенные в своей деятельности затраты. Определяет расходную часть бюджета.

Центры затрат (ЦЗ)

Отвечают только за производственные затраты в своей деятельности и формируют расходную часть бюджета.

Центрами затрат могут являться различные производственные подразделения и функциональные службы (бухгалтерия, юридический отдел, служба безопасности), в чьи задачи не входит получение дохода.

Центры дохода (ЦД)

Отвечают за доход, который они приносят компании за счет своей деятельности и определяют доходную часть бюджета.

Центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, продажами товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода, например, отдел продаж, магазин.

При этом подразделения, на базе которых выделяются центры дохода, несут и определенные затраты (например, зарплата сотрудников, аренда, командировочные расходы), что вызывает необходимость выделять на их базе также и центры затрат.

Центры маржинального дохода (ЦМД)

Несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (другое названия «маржинальная прибыль»).

Маржинальная прибыль – это разница между доходами предприятия и его прямыми расходами. Например, для производственного предприятия это доход от реализации готовой продукции за минусом прямой себестоимости (сырье, материалы) реализованной продукции. А для какого-то направления бизнеса в общей структуре компании это разница между доходами этого направления и его прямыми расходами.

!! Такие ЦФО создаются на предприятиях, где есть подразделения, осуществляющие более сложный вид деятельности – не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), а, например, производство и реализация продукции определенной номенклатуры, т.е. фактически являются отдельными бизнес-направлениями (бизнесами). Бизнесы отвечают за эффективность деятельности, контролируя доходную и расходную части своего направления.

Мерой эффективности бизнеса является не величина доходов и затрат направления по отдельности, а разница между ними в виде вклада на покрытие косвенных затрат. Полученная сумма дохода идет сначала на покрытие косвенных затрат направления (откуда и название показателя), потом косвенных всего предприятия, и далее на формирование прибыли.

Этот тип ответственности более сложный, но он дает широту полномочий его руководителю. Он управляет разницей между доходами и расходами и имеет право самостоятельно определять их величину для достижения нужного уровня маржинального дохода.

Как правило, ЦМД – это направления деятельности внутри компании, территориальные филиалы и т.п.

!! Такие типы ЦФО бывают не у всех компаний, но для крупного бизнеса они необходимы.

Бюджетная структура

// Бюджеты



Разработанная финансовая структура определяет, кто и за какие показатели отвечает на различных уровнях предприятия. Теперь необходимо создать инструмент, с помощью которого делегировать эту ответственность и спросить за достижение целевых показателей.

В качестве такого инструмента выступает система бюджетов предприятия (бюджетная структура).

Для того, чтобы достичь целевых финансовых показателей, предприятие в целом и каждое из его подразделений должны придерживаться в своей деятельности разработанного плана (бюджета). Чтобы проанализировать фактически достигнутые результаты и сравнить их на соответствие с плановыми, учет необходимо вести в том же формате, в каком составлялся план. Таким образом, бюджет – это не только план: любой бюджет рано или поздно становится отчетом, отражающим факт хозяйственной деятельности.

Итак, *цель составления бюджета – планирование и учет финансовых результатов деятельности предприятия*. При этом предприятие – понятие многогранное, в том числе и с точки зрения финансов. Необходимо составлять планы и контролировать их исполнение как по различным областям деятельности (продажи, закупки, производство и т.д.), так и по Центрам Финансовой Ответственности. Поэтому бюджет у предприятия не один, их много, и они формируют бюджетную структуру.

Бюджетная структура включает в себя все виды бюджетов, которые необходимо вести компании, устанавливает взаимосвязи их формирования, уровни консолидации и их внутреннюю структуру на основе справочников бюджетных статей.

Бюджеты распределяются по ЦФО и за каждую статью назначаются ответственные. Выделяют несколько видов и типов бюджетов:

- по предмету ведения бюджетов
- по функциональным областям деятельности и ЦФО
- другие

На основании всех этих бюджетов путем консолидации формируются три итоговых бюджета:

- Бюджет доходов и расходов (БДР)
 - Бюджет движения денежных средств (БДДС)
 - Бюджет по Балансу (Баланс)
-

➤ С точки зрения предмета ведения бюджетов (другими словами, характера экономических показателей, отражаемых в бюджете), можно выделить следующие типы бюджетов:

1. Стоимостные бюджеты:

- Бюджеты доходов и расходов (БДР)
- Бюджеты движения денежных средств (БДДС)

2. Натурально-стоимостные бюджеты:

- Продажи
- Закупки
- Потребности в материалах
- Движения товаров
- Остатков товаров

➤ По функциональным областям и ЦФО бюджеты делятся на:

- **Операционные бюджеты**
- **Функциональные бюджеты**

Каждый ЦФО ведет свой **операционный бюджет**. Операционный бюджет определяет доходы и/или расходы от всех операций, которые будет вести ЦФО в запланированном периоде.

Статьи операционных бюджетов ЦФО, сгруппированные по функциональному признаку, составляют **функциональные бюджеты предприятия**. Функциональные бюджеты определяют потребность в ресурсах функциональных областей деятельности. Например, статья прямых затрат на закупку товаров, собранная по всем ЦФО, составляет бюджет закупок товаров всего предприятия, а все накладные по административной деятельности соответствующих ЦФО образуют бюджет административных затрат.

Примеры функциональных областей и соответствующих бюджетов (отчётов):

- Продажи – Бюджет продаж, Бюджет доходов от реализации
- Закупки – Бюджет закупок, Бюджет расходов на закупки
- Производство – Бюджет производства, Бюджет прямых производственных расходов
- Управление персоналом – Бюджет расходов на персонал

➤ Итоговые финансовые бюджеты

Бюджет Доходов и Расходов (БДР) – отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия: устанавливает соотношение доходов и расходов предприятия на плановый период.

Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности компании, т.е. его прибылью и рентабельностью.

БДР показывает:

- доходы компании общей суммой и/или детально по тем или иным аналитикам (статьи, ЦФО, товарные категории, торговые точки)
- расходы компании общей суммой и детально по тем или иным аналитикам (статьи, ЦФО, товарные категории, группы статей затрат)
- разницу между доходами и расходами – прибыль (убыток) компании за определенный период

!! БДР – это единственный бюджет, в котором можно оценить экономическую эффективность деятельности компании.

В БДР проводят анализ структуры расходов, доли тех или иных расходов в общей сумме расходов, рассчитывают показатели рентабельности продаж, рентабельности затрат.