

Разработка системы бюджетного управления

Методика

Версия документа: 3.6
Редакция документа: 1

Содержание

Введение.....	3
1. Термины, определения и сокращения.....	4
1.1. Термины и определения	4
1.2. Сокращения.....	4
2. Общая методика создания системы бюджетного управления.....	6
3. Разработка системы бюджетного управления с применением Business Studio.....	7
3.1. Формирование финансовой структуры	7
3.2. Формирование перечня функциональных бюджетов	8
3.3. Формирование структуры сводных бюджетов (БДР, БДДС, ББЛ).....	9
3.4. Увязка статей сводных бюджетов с функциональными бюджетами	10
3.5. Увязка ЦФО со статьями функциональных и сводных бюджетов.....	11
3.6. Отчеты по бюджетному управлению	12
Библиография	16
Приложение А. Пример отчета «Положение о финансовой структуре».....	17
Приложение Б. Пример отчета «Положение о бюджетной структуре».....	24

Введение

Настоящий документ содержит рекомендации по разработке системы бюджетного управления в программном продукте Business Studio.

Бюджетное управление – это оперативная система управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов. Разработка оптимальной системы бюджетирования позволяет достичь положительных организационных и финансовых результатов за счет повышения точности производственного и коммерческого планирования, выявления причин отклонений фактически полученных результатов от плановых и создания основы для разработки адекватной системы мотивации персонала. При этом процесс разработки бюджетной модели является достаточно трудоемким и длительным. Кроме того желательно, чтобы положения полученной модели соответствовали прочим инструментам управления, применяемым в организации, таким как управление бизнес-процессами, система менеджмента качества и т.п. Таким образом, возникает потребность в инструменте, облегчающем разработку модели бюджетного управления и увязывающем разработанную модель с другими подсистемами управления. В настоящей методике описываются принципы применения и возможности программного продукта Business Studio по созданию и поддержке системы бюджетного управления.

Настоящая методика предназначена для пользователей системы Business Studio.

Методика разработана Группой компаний «Современные технологии управления»
www.businessstudio.ru.

1. Термины, определения и сокращения

1.1. Термины и определения

Бюджет – сгруппированные по принятым на предприятии признакам показатели экономической деятельности.

Бюджет предприятия – план, составленный на определенный период времени в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

Бюджетирование (бюджетное управление) – система управления предприятием по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Бюджетная структура – иерархия операционных, функциональных и сводных бюджетов предприятия.

Доходы – увеличение капитала за счет роста активов (уменьшения обязательств) предприятия, получаемое в процессе осуществления хозяйственной деятельности за период (не за счет вкладов собственников).

Операционный бюджет – бюджет, описывающий хозяйственные операции центра финансовой ответственности (центра финансового учета).

Прибыль – превышение доходов над расходами. Прибыль формируется по уровням по мере вычитания соответствующих групп расходов: валовая, операционная, до уплаты налогов, чистая, нераспределенная. Структура уровней прибыли предназначена для анализа и позволяет определить, как та или иная группа расходов влияет на конечный результат.

Процесс (бизнес-процесс) – последовательность действий (подпроцессов), направленных на получение заданного результата, ценного для организации.

Расходы – затраты материальных и финансовых ресурсов, которые несет предприятие в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности для получения будущего дохода.

Финансовая структура предприятия – иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты.

Функциональный бюджет – бюджет, описывающий определенную сторону деятельности предприятия.

Хозяйственная операция – простейшее событие в деятельности предприятия, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений или выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей.

Центр дохода – структурное подразделение, отвечающее за доход, которое оно приносит предприятию своей деятельностью.

Центр затрат – структурное подразделение, отвечающее только за понесенные затраты.

Центр инвестиций – структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами предприятия (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций).

Центр маржинального дохода – структурное подразделение, отвечающее за маржинальный доход (разница между выручкой и прямыми затратами) в рамках своей деятельности.

Центр прибыли – структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами).

Центр финансового учета – структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину.

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

1.2. Сокращения

ББЛ – бюджет по балансовому листу

БДДС – бюджет движения денежных средств

БДР – бюджет доходов и расходов

ЦД – центр дохода

ЦЗ – центр затрат
ЦИ – центр инвестиций
ЦМД – центр маржинального дохода
ЦП – центр прибыли
ЦФО – центр финансовой ответственности
ЦФУ – центр финансового учета

2. Общая методика создания системы бюджетного управления

Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли приносимых доходов или затрат. Доходы или затраты – определяется в зависимости от вида функциональной деятельности данного подразделения и, соответственно, управленческих рычагов, которыми обладают подразделения.

Если сопоставить все доходы и расходы от деятельности всех подразделений предприятия, то получится общий финансовый результат. Связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов или затрат и определив тем самым такую двуединую ответственность, подразделение превращается в центр ответственности. Оно должно так исполнять свои функциональные обязанности, чтобы соблюдался установленный для него уровень финансовой ответственности.

В соответствии с этапами управленческого цикла предприятие устанавливает цели своего развития, которые выражаются в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости. Они отражают то состояние предприятия, к которому оно придет, если удастся осуществить все запланированные решения по достижению поставленных целей.

Достижения поставленных целей предприятие добивается через непосредственных исполнителей – подразделений организационной структуры. А цели, в свою очередь, находят свое отражение в бюджетах. Целью составления и ведения бюджетов является планирование и учет финансовых результатов деятельности предприятия.

В общем виде работы по разработке модели бюджетного управления складываются из 3 крупных этапов:

1. Разработка финансовой структуры;
2. Разработка бюджетной структуры;
3. Разработка регламентов бюджетного управления.

На первом этапе составляется иерархия центров финансовой ответственности (ЦФО). Основой для создания финансовой структуры, прежде всего, является организационная структура компании. Однако не всегда организационная структура наилучшим образом отражает процесс формирования финансового результата, поскольку прибыль приносят не подразделения, а деятельность. Поэтому для оптимизации финансовой структуры зачастую необходимо ее корректировать с учетом положений процессной модели.

Второй этап работ связан с разработкой набора и структуры сводных, функциональных и операционных бюджетов. Обычно выделяется три сводных бюджета – бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет по балансовому листу (ББЛ). Первый отражает динамику и источники формирования финансового результата (управление прибылью), второй – получение чистого денежного потока (управление ликвидностью), третий – состав и структуру активов и пассивов компании (управление рентабельностью). Функциональные бюджеты являются, по сути, средством измерения (планирования и учета факта) выходов процессов, полученных на этапе моделирования деятельности организации. При этом используются только те объекты выходных потоков, которые можно измерить в натуральной или стоимостной оценке. Как правило, это товарно-материальные ценности и финансовые потоки. В случае если движения по функциональным бюджетам оказывают влияние на остатки сводных бюджетов, необходимо сопоставить статьи сводных бюджетов бюджетам функциональным. Так, например, движения по бюджету «Бюджет продаж» влияют на статью БДР «Доходы от реализации продукции», статью БДДС «Поступления от продаж продукции собственного производства» и статьи ББЛ «Готовая продукция» и «Задолженность дебиторская». Операционные бюджеты – это «проекция» статей функциональных и сводных бюджетов на финансовую структуру, то есть вменение элементам ЦФО ответственности за достижение финансовых показателей.

Разработка регламентов бюджетного управления выражается в создании 3 документов: Регламент бюджетного планирования, Регламент исполнения бюджетов и Регламент финансово-экономического анализа. Каждый регламент формализует этапы выполнения тех или иных действий в рамках бюджетного управления, сроки, ответственных, а также форматы исходных и конечных документов.

3. Разработка системы бюджетного управления с применением Business Studio

3.1. Формирование финансовой структуры

Финансовая структура организации в Business Studio может быть представлена иерархией папок в подразделе «Финансовая структура» раздела «Управление → Бюджетное управление». Структура папок формируется в соответствии с разработанной моделью финансовой структуры (Рис.1), затем каждый объект заполняется относящимися к нему элементами организационной структуры. Для этого из раздела «Субъекты» методом «Drag&Drog» необходимые элементы организационной структуры переносятся на закладку «Состав» объекта финансовой структуры (Рис.2). Таким образом, при формировании финансовой структуры организации в Business Studio применяется принцип «один ко многим», то есть каждый элемент финансовой структуры образуется из одного или более элементов организационной структуры. Такой подход позволяет увязывать воедино организационную ответственность руководства с финансовой ответственностью, что не всегда возможно в случае разделения одного подразделения на несколько ЦФО.

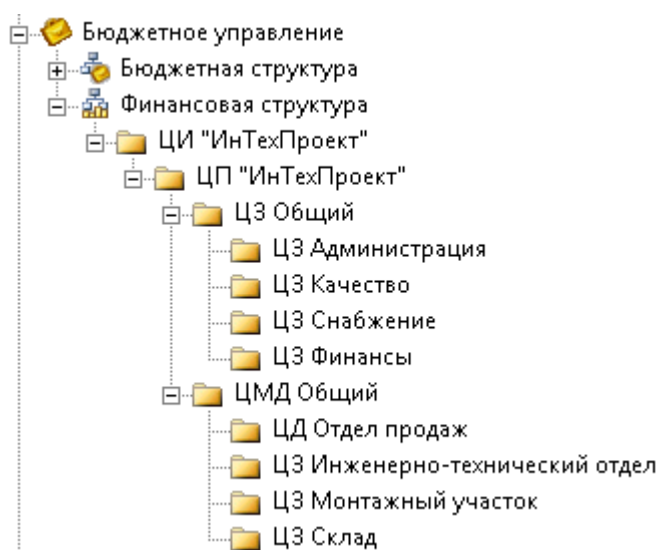


Рис. 1. Иерархия центров финансовой ответственности

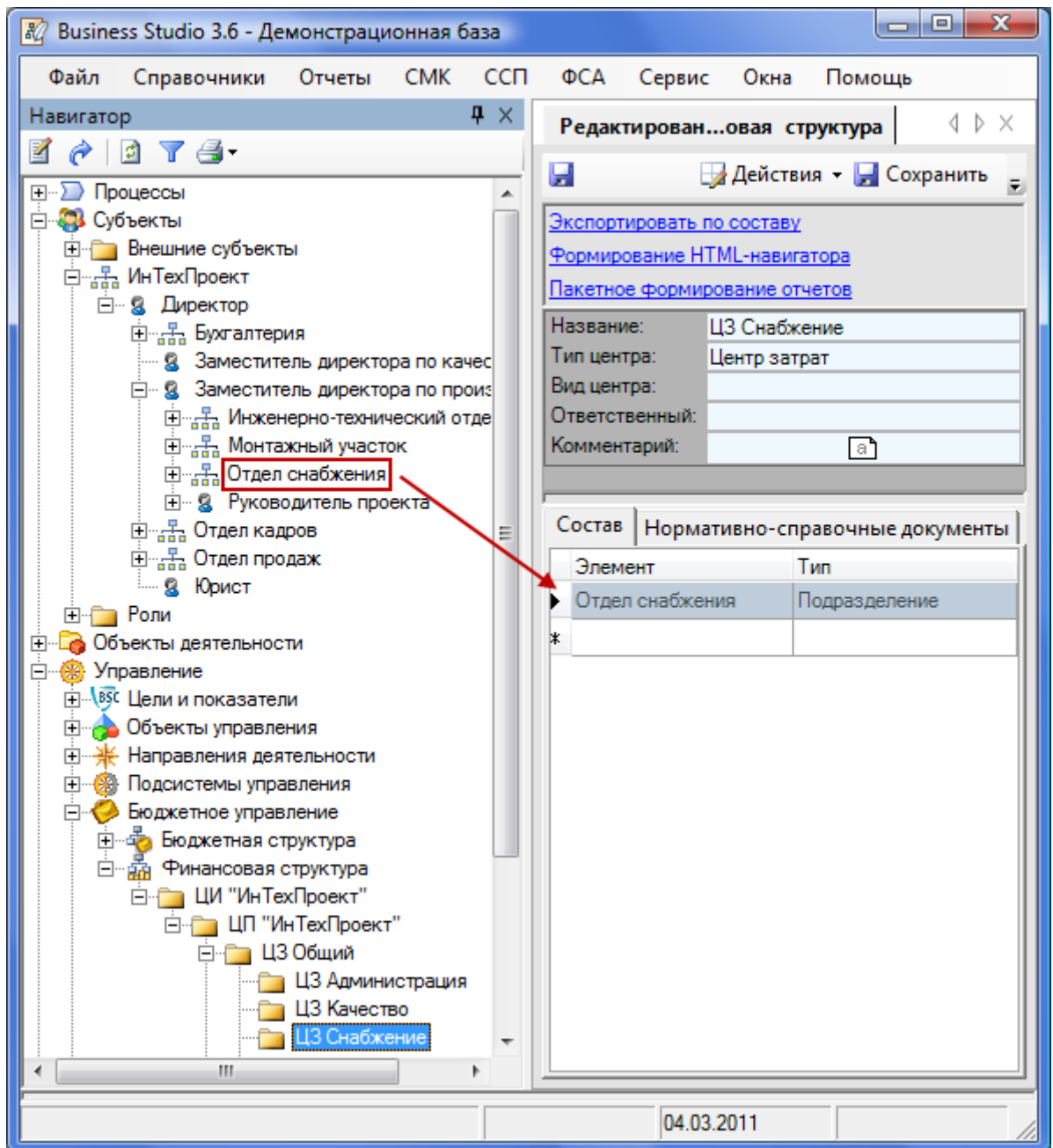


Рис.2. Формирование состава ЦФО

3.2. Формирование перечня функциональных бюджетов

Второй этап – формирование перечня функциональных бюджетов. Функциональный бюджет, по сути, является измерителем плановых и фактических значений тех выходов процессов, которые можно измерить в стоимостной или натуральной оценке. Поэтому набор и структура функциональных бюджетов – результат анализа процессной структуры организации (как правило, целесообразно для этой цели анализировать структуру процессов, опускаясь не ниже 2-3 уровней).

Структура функциональных бюджетов создается в подразделе «Бюджетная структура» раздела «Управление → Бюджетное управление». Для этого в указанном подразделе создается папка «Функциональные бюджеты» (Рис.3), в которой в виде структуры папок группируются все функциональные бюджеты, аналогично созданию финансовой структуры. Затем процессы, относящиеся к данному функциональному бюджету, сопоставляются с самим бюджетом, путем перетаскивания элементов из раздела «Процессы» на закладку «Состав» окна свойств функционального бюджета (Рис.4).

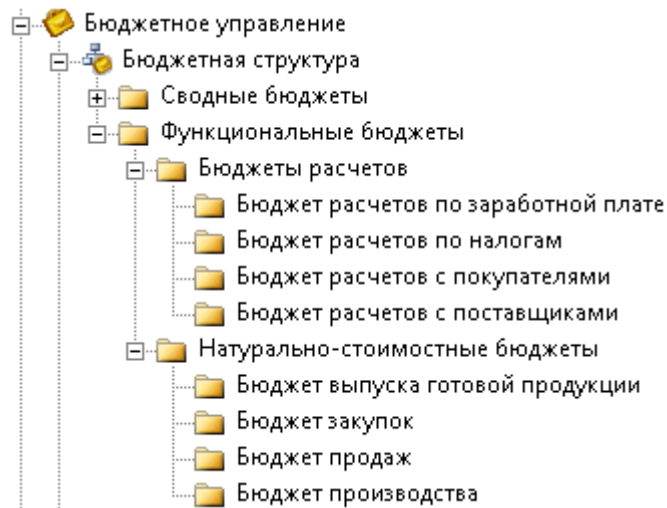


Рис.3. Структура функциональных бюджетов

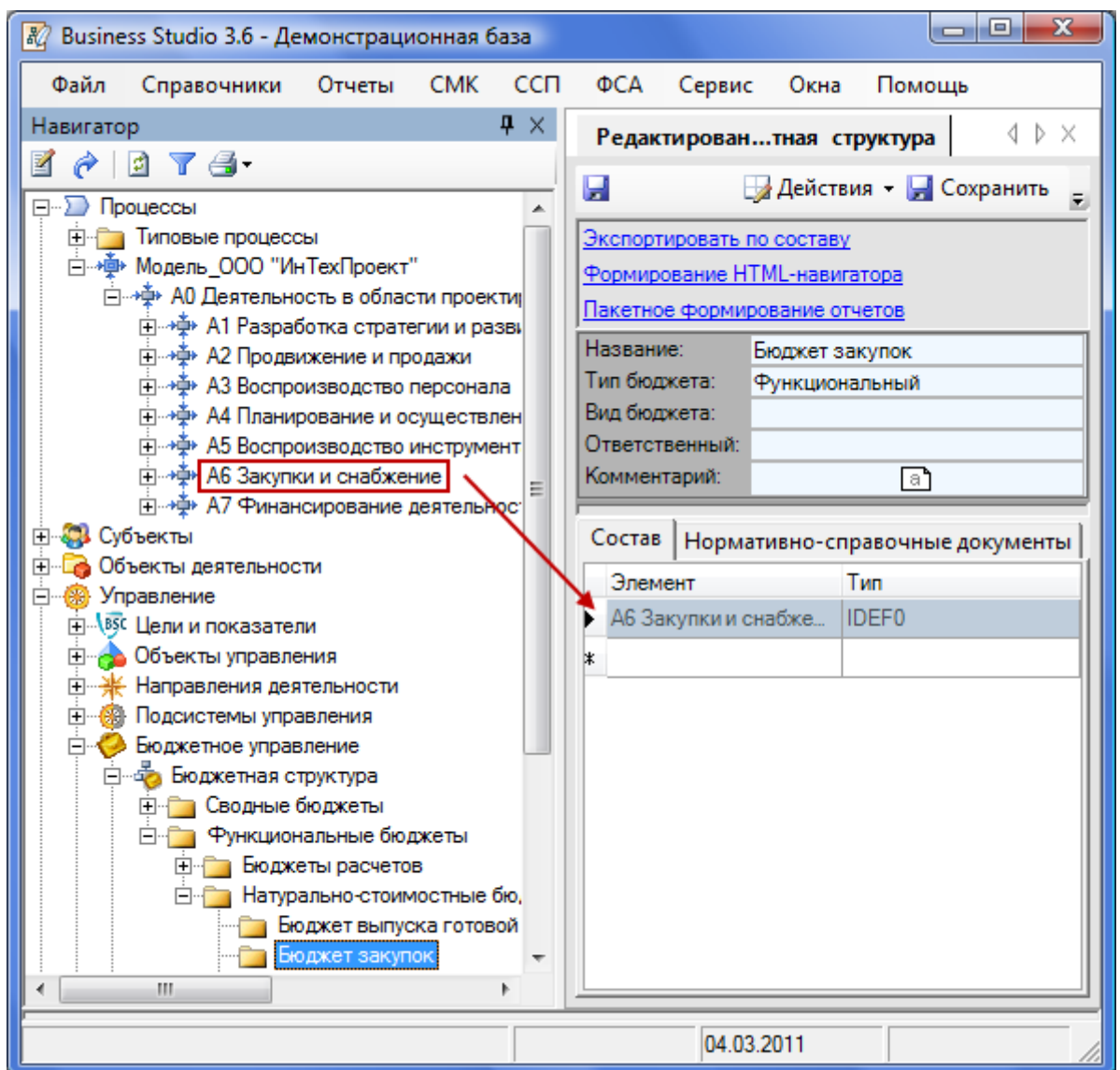


Рис.4. Заполнение функциональных бюджетов элементами раздела «Процессы»

3.3. Формирование структуры сводных бюджетов (БДР, БДДС, БЛ)

По умолчанию в подразделе «Бюджетная структура» раздела «Управление → Бюджетное управление» Навигатора созданы 3 папки сводных бюджетов: бюджет доходов и расходов

(БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет по балансовому листу (ББЛ). Эти 3 бюджета можно объединить в одну папку «Сводные бюджеты» и для каждого из указанных сводных бюджетов создать иерархию статей аналогично созданию иерархии центров финансовой ответственности и функциональных бюджетов (Рис.5).



Рис.5. Создание структуры сводных бюджетов

Набор статей и глубина их декомпозиции определяется особенностями финансово-хозяйственной деятельности организации, организационно-техническими возможностями по оценке и вводу фактических данных и потребностями руководства в анализе результатов.

3.4. Увязка статей сводных бюджетов с функциональными бюджетами

Для того чтобы увязать статьи сводных бюджетов с функциональными бюджетами, на закладку «Состав» объектов раздела «Функциональные бюджеты» методом «Drag&Drop» переносятся относящиеся к ним статьи сводных бюджетов из папки «Сводные бюджеты» (Рис.6). Фактически, таким образом задаются правила расчета финансового результата и чистого денежного потока.

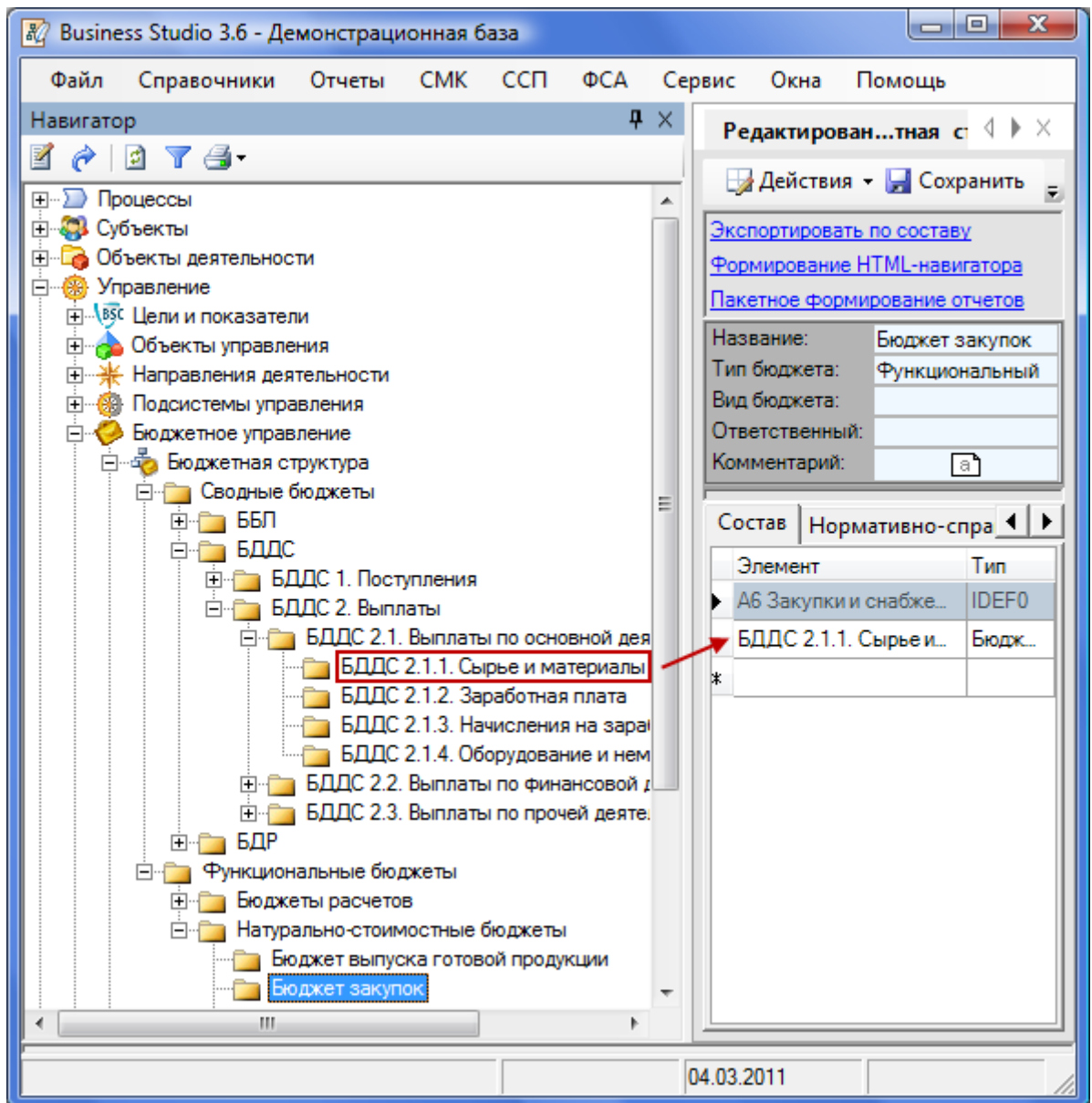


Рис.6. Заполнение функциональных бюджетов статьями сводных бюджетов

3.5. Увязка ЦФО со статьями функциональных и сводных бюджетов

Для того чтобы сформировать операционные бюджеты, необходимо на закладку «Состав» каждого ЦФО перенести методом «Drag&Drop» соответствующие ему статьи функциональных и сводных бюджетов (Рис. 7).

Как правило, к каждому ЦФО относят группу статей БДР «Накладные расходы». Функциональный бюджет относится к ЦФО в том случае, если руководитель ЦФО отвечает за результат процесса, выход которого описывается соответствующим функциональным бюджетом. Таким образом, формируется финансовая ответственность каждого руководителя ЦФО, которая может быть в дальнейшем описана в его должностной инструкции.

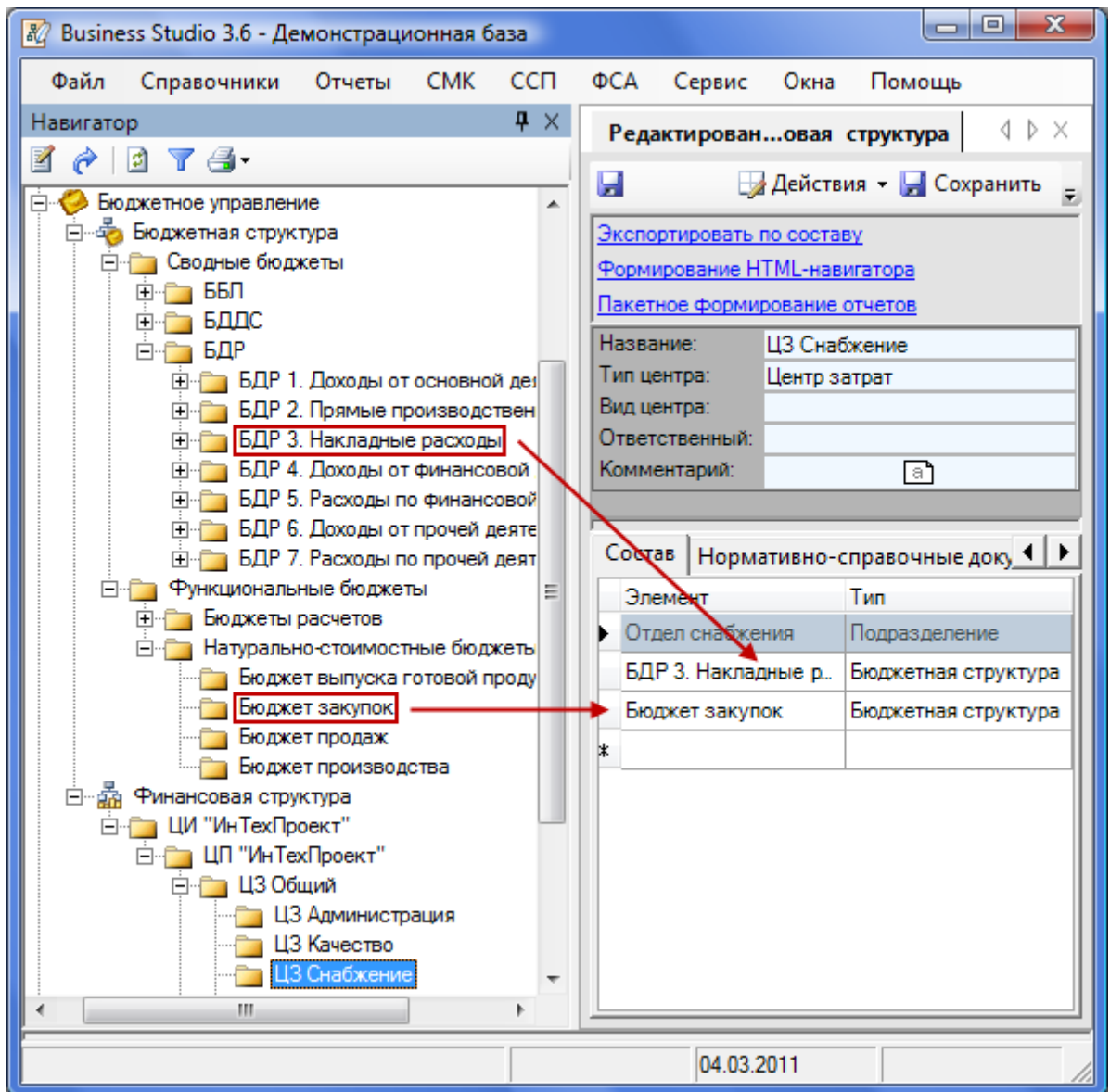


Рис. 7. Заполнение ЦФО статьями функциональных и сводных бюджетов

3.6. Отчеты по бюджетному управлению

Формирование финансовой структуры, бюджетной структуры и увязка статей бюджетов между собой и с ЦФО позволяют сформировать следующие отчеты:

- Положение о финансовой структуре;
- Положение о бюджетной структуре.

Положение о финансовой структуре

Положение о финансовой структуре описывает состав, права и обязанности ЦФО.

Отчет состоит из следующих разделов:

1. Общие положения
 - 1.1. Базовые принципы
 - 1.2. Сфера применения
 - 1.3. Разработка, утверждение и изменение
2. Принципы бюджетного управления
 - 2.1. Этапы управленческого цикла
 - 2.1.1. Планирование (разработка бюджетов)
 - 2.1.2. Учет фактических данных и контроль отклонений
 - 2.1.3. Анализ исполнения и отчетность

- 2.1.4. Принятие управленческих решений
- 2.2. Финансовая структура
- 2.3. Бизнесы организации
- 3. Структура центров финансовой ответственности
 - 3.1. Графическое представление
 - 3.2. Табличное представление
 - 3.3. Права и обязанности руководителей ЦФО

Для получения Положения о финансовой структуре необходимо выполнить шаги, указанные в Табл. 1.

Табл. 1. Шаги по формированию Положения о финансовой структуре

№	Что необходимо сделать	Раздел Положения, где отобразится информация
1.	В меню «Сервис → Настройки для всех пользователей» заполнить параметры: <ul style="list-style-type: none"> – Название компании; – Руководитель организации. 	Информация используется на титульном листе и в разделах 1. Общие положения и 2. Принципы бюджетного управления .
2.	Для корневой группы справочника «Бюджетное управление» заполнить параметр: <ul style="list-style-type: none"> – Ответственный. 	Информация используется в подразделе 1.1. Базовые принципы раздела 1. Общие положения .
3.	Для корневой группы справочника «Финансовая структура» заполнить параметр: <ul style="list-style-type: none"> – Ответственный. 	Информация используется в подразделе 1.3. Разработка, утверждение, изменение раздела 1. Общие положения .
4.	Сформировать перечень направлений деятельности организации в справочнике «Направления деятельности». Для каждого направления деятельности заполнить параметры: <ul style="list-style-type: none"> – Клиент; – Потребность; – Продукт. 	Информация используется для формирования подраздела 2.3. Бизнесы организации раздела 2. Принципы бюджетного управления .
5.	Сформировать организационную структуру в справочнике «Субъекты».	Информация используется для формирования раздела 3. Структура центров финансовой ответственности .
6.	Сформировать финансовую структуру в справочнике «Финансовая структура».	Информация используется для формирования раздела 3. Структура центров финансовой ответственности .
7.	Для корневой группы справочника «Финансовая структура» сформировать отчет «Иерархическая диаграмма».	Информация используется для формирования подраздела 3.1. Графическое представление раздела 3. Структура центров финансовой ответственности .

№	Что необходимо сделать	Раздел Положения, где отобразится информация
8.	<p>Для каждого элемента финансовой структуры заполнить параметры:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Тип центра; – список «Состав» <p>Заполняется элементами справочника «Субъекты» типа «Подразделение». В свойствах субъекта заполняется параметр «Руководитель подразделения»;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ответственный <p>Параметр заполняется, если требуется указать ответственного за деятельность ЦФО, действующего совместно с Руководителем подразделения или вместо него, если Руководитель не указан.</p>	<p>Информация используется для формирования подраздела 3.2. Табличное представление раздела 3. Структура центров финансовой ответственности.</p>

Отчет «Положение о финансовой структуре» вызывается от корневой группы справочника «Финансовая структура». Пример отчета приведен в *Приложении А*.

Положение о бюджетной структуре

Положение о бюджетной структуре описывает порядок планирования и учета важнейших финансовых показателей – финансового результата, ликвидности и рентабельности капитала, а также уточняет ответственность за достижение промежуточных и конечных значений этих показателей.

Отчет состоит из следующих разделов:

1. Общие положения
 - 1.1. Базовые принципы
 - 1.2. Сфера применения
 - 1.3. Разработка, утверждение и изменение
2. Бюджетная структура организации
 - 2.1. Сводные бюджеты
 - 2.2. Функциональные бюджеты
 - 2.3. Операционные бюджеты ЦФО
3. Схема бюджетной структуры организации

Для получения Положения о бюджетной структуре необходимо выполнить шаги, указанные в *Табл.2*.

Табл.2. Шаги по формированию Положения о бюджетной структуре

№	Что необходимо сделать	Раздел Положения, где отобразится информация
1.	<p>В меню «Сервис -> Настройки для всех пользователей» заполнить параметры:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Название компании; – Руководитель организации. 	<p>Информация используется на титульном листе и в разделе 1. Общие положения.</p>
2.	<p>Для корневой группы справочника «Бюджетное управление» заполнить параметр:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ответственный. 	<p>Информация используется в подразделе 1.1. Базовые принципы раздела 1. Общие положения.</p>
3.	<p>Для корневой группы справочника «Бюджетная структура» заполнить параметр:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ответственный. 	<p>Информация используется в подразделе 1.3. Разработка, утверждение и изменение раздела 1. Общие положения.</p>

№	Что необходимо сделать	Раздел Положения, где отобразится информация
4.	Сформировать структуру статей Бюджета доходов и расходов в справочнике «Бюджетная структура → БДР». Для каждого элемента структуры заполнить: – параметр «Тип бюджета» значением «сводный».	Информация используется для формирования подраздела 2.1. Сводные бюджеты раздела 2. Бюджетная структура организации.
5.	Сформировать структуру статей Бюджета движения денежных средств в справочнике «Бюджетная структура → БДДС». Для каждого элемента структуры заполнить: – параметр «Тип бюджета» значением «сводный».	Информация используется для формирования подраздела 2.1. Сводные бюджеты раздела 2. Бюджетная структура организации.
6.	Сформировать модель бизнес-процессов в разделе «Процессы».	Информация используется для формирования подраздела 2.2. Функциональные бюджеты раздела 2. Бюджетная структура организации.
7.	Сформировать структуру функциональных бюджетов в справочнике «Бюджетная структура». Для каждого элемента структуры заполнить: – параметр «Тип бюджета» значением «функциональный»; – список «Состав» элементами справочника «Процессы».	Информация используется для формирования подраздела 2.2. Функциональные бюджеты раздела 2. Бюджетная структура организации.
8.	Сформировать структуру статей функциональных бюджетов. Для этого: – заполнить список «Состав» каждого функционального бюджета статьями сводных бюджетов.	Информация используется для формирования подразделов 2.2. Функциональные бюджеты и 2.3. Операционные бюджеты ЦФО раздела 2. Бюджетная структура организации.
9.	Сформировать финансовую структуру в справочнике «Финансовая структура».	Информация используется для формирования подраздела 2.3. Операционные бюджеты ЦФО раздела 2. Бюджетная структура организации.
10.	Сформировать структуру операционных бюджетов. Для этого: – заполнить список «Состав» элементов финансовой структуры статьями сводных и функциональных бюджетов.	Информация используется для формирования подраздела 2.3. Операционные бюджеты ЦФО раздела 2. Бюджетная структура организации.
11.	Для корневой группы справочника «Бюджетная структура» сформировать отчет «Иерархическая диаграмма».	Информация используется для формирования раздела 3. Схема бюджетной структуры организации.

Отчет «Положение о бюджетной структуре» вызывается от корневой группы справочника «Бюджетная структура». Пример отчета приведен в *Приложении Б*.

Библиография

1. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д.Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – М.: Вершина, 2007. – 306 с.

Приложение А. Пример отчета «Положение о финансовой структуре»

ООО «ИнТехПроект»

Положение о финансовой структуре

УТВЕРЖДАЮ

(Должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

«___» _____ 20__г.

Термины и сокращения

Бюджет	– сгруппированные по принятым в организации признакам показатели экономической деятельности.
Бюджетирование (бюджетное управление)	– система управления организацией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.
Бюджет организации	– план, составленный на определенный период времени в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность организации в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.
Бюджетная структура	– иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов организации.
Операционный бюджет	– бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения организации (центра финансовой ответственности).
Сводные бюджеты	– результат консолидации функциональных бюджетов, отражающий состояние платежеспособности (Бюджет движения денежных средств), прибыльности (Бюджет доходов и расходов) и стоимости (Бюджет по балансовому листу) организации.
Статья бюджета	– составная часть бюджета, по которой осуществляется планирование и учет хозяйственных операций одного типа.
Финансовая структура	– иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты.
Функциональный бюджет	– бюджет, описывающий определенную функциональную область деятельности организации (сбыт, снабжение, производство и т.д.).
Хозяйственная операция	– простейшее событие в деятельности организации, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений или выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей.
Центр дохода (ЦД)	– структурное подразделение, отвечающее за доход, которое оно приносит организации своей деятельностью.
Центр затрат (ЦЗ)	– структурное подразделение, отвечающее только за понесенные затраты.
Центр инвестиций (ЦИ)	– структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами организации (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций).
Центр маржинального дохода (ЦМД)	– структурное подразделение, отвечающее за маржинальный доход (разница между выручкой и прямыми затратами) в рамках своей деятельности.
Центр прибыли (ЦП)	– структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами).
Центр финансовой ответственности (ЦФО)	– структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности, и, соответственно, отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов.
Центр финансового учета (ЦФУ)	– структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину.

1. Общие положения

1.1. Базовые принципы

Настоящее «Положение о финансовой структуре» (в дальнейшем Положение) описывает систему бюджетного управления в ООО «ИнТехПроект» и определяет состав регламентирующих ее документов.

Положение о финансовой структуре составлено на основе принципов управления по центрам ответственности, определяющих построение и функционирование финансовой структуры как основного исполнительного механизма бюджетного управления ООО «ИнТехПроект».

Выполнение требований системы бюджетного управления, описанных в Положении, обязательны для всех сотрудников организации.

Уполномоченным по бюджетному управлению назначен Заместитель директора по экономике и финансам.

1.2. Сфера применения

Действие данного Положения распространяется на все подразделения ООО «ИнТехПроект».

Положение применяется для:

- внутреннего использования при решении задач управления ООО «ИнТехПроект»;
- обеспечения документированной базы системы бюджетного управления;
- обеспечения непрерывности функционирования системы бюджетного управления и реализации ее требований в ходе меняющихся условий.

1.3. Разработка, утверждение и изменение

Актуализацию Положения, пересмотр и выпуск извещения об изменениях осуществляет Заместитель директора по экономике и финансам. Разработанное Положение и изменения к нему утверждает Директор.

Каждый работник ООО «ИнТехПроект» может представлять свои предложения по изменению или дополнению разделов Положения уполномоченному по бюджетному управлению с обоснованием аргументов по предлагаемому вопросу.

Положение пересматривают в случае возникновения изменений, которые могут быть результатом корректировок в стратегии организации, производственных связях, предпринимаемых как для более полного и целенаправленного соответствия внутренним потребностям управления, так и требованиям окружающей среды.

2. Принципы бюджетного управления

2.1. Этапы управленческого цикла

Бюджетное управление – оперативная система управления организацией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Процесс бюджетного управления выполняется в следующем порядке:

2.1.1. Планирование (разработка бюджетов)

ООО «ИнТехПроект» устанавливает цели своего развития, затем в соответствии с утвержденным регламентом на основе указанных целей все ЦФО формируют по статьям свои бюджеты, данные которых консолидируются на уровне организации, и на их основе создаются основные прогнозные бюджеты:

- Бюджет движения денежных средств (БДДС);
- Бюджет доходов/расходов (БДР);
- Бюджет по балансовому листу (ББЛ).

Если руководство путем анализа убеждается, что такой результат его устраивает, то планы принимаются к исполнению, если нет – итерация составления планов повторяется, пока не будет найден оптимальный результат.

Подготовленный и согласованный путем итераций прогнозный план организации в форме бюджета после анализа на соответствие поставленным целям утверждается руководством и становится директивным документом, обязательным для исполнения всеми ЦФО организации.

2.1.2. Учет фактических данных и контроль отклонений

Все ЦФО ведут свою оперативную деятельность, учитывая фактические данные в тех же регистрах, что и планировали. Выполнение своих функциональных обязанностей каждое подразделение осуществляет в рамках бюджета своего ЦФО, отвечая, таким образом, за его соблюдение, что должно гарантировать организации получение запланированного финансового результата.

Для контроля соблюдения бюджетов ведется отслеживание возникающих отклонений фактических данных от запланированных, что позволяет как каждому ЦФО, так и организации в целом оперативно выявлять негативные тенденции с целью их предотвращения на ранней стадии развития ситуации.

2.1.3. Анализ исполнения и отчетность

Анализ осуществляется на всех стадиях бюджетного управления – сначала анализируются планы, потом анализируются возникающие отклонения в текущем режиме и последним проводится анализ отчетности о фактическом выполнении бюджета ЦФО и всей организации как на промежуточных этапах (например, неделя, месяц, квартал), так и после завершения бюджетного периода (год).

2.1.4. Принятие управленческих решений

Данные анализа используются для принятия управленческих решений – в текущем режиме, и корректировки планов – по результатам завершения бюджетного периода и формирования нового бюджета на следующий плановый период. Далее действия повторяются в описанном выше порядке.

2.2. Финансовая структура

В финансовой структуре выделяются следующие типы ЦФО:

- Центр прибыли (ЦП);
- Центр маржинального дохода (ЦМД);
- Центр дохода (ЦД);
- Центр затрат (ЦЗ).

Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

Каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов и/или расходов, спланированным на текущий период.

Основной задачей ЦФО является выполнение своих производственных заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

2.3. Бизнесы организации

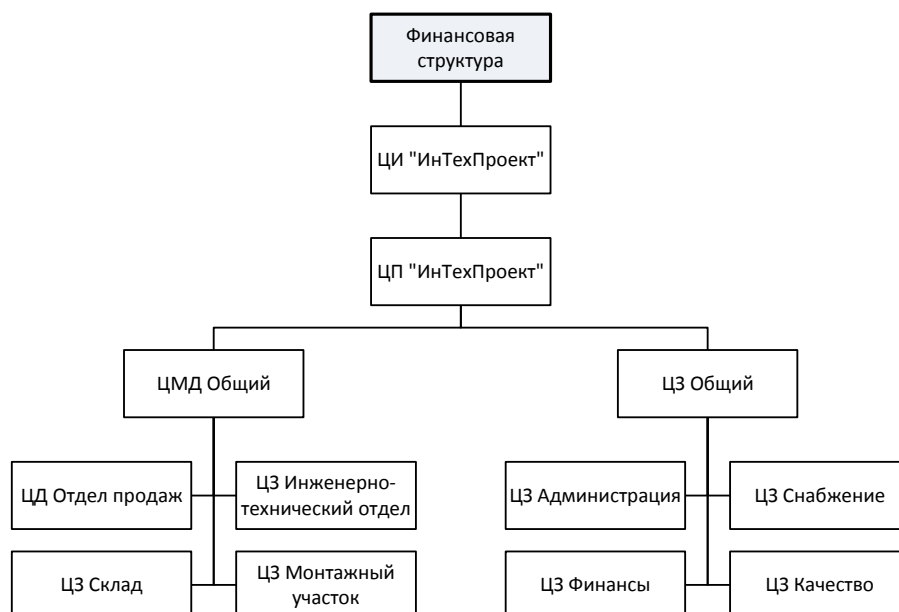
Источником дохода организации является бизнес. Бизнес представляет собой законченное направление деятельности, начиная от взаимоотношения организации с внешней средой по поводу инициирования производства продукции до отношений по поводу его передачи клиенту.

В организации, с точки зрения продуктовых групп и групп потребителей продукции, выделяются следующие направления деятельности:

№	Название	Продукт	Потребность	Клиент
1.	Монтаж инженерно-технических систем	Смонтированная инженерно-техническая система	Надежная система, поддерживающая организационно-управленческую деятельность предприятия	Организации и частные лица (без ограничений по типам)
2.	Проектирование инженерно-технических систем	Проект инженерно-технической системы	Достоверная информация, позволяющая построить требуемую инженерно-техническую систему	Организации и частные лица (без ограничений по типам)

3. Структура центров финансовой ответственности

3.1. Графическое представление



3.2. Табличное представление

Наименование ЦФО	Тип	Наименование подразделения	Руководитель подразделения	Ответственный
ЦИ "ИнТехПроект"	Центр инвестиций	ИнТехПроект	Директор	
ЦП "ИнТехПроект"	Центр прибыли	ИнТехПроект	Заместитель директора по экономике и финансам	
ЦЗ Общий	Центр затрат			Заместитель директора по экономике и финансам
ЦЗ Администрация	Центр затрат			Заместитель директора по экономике и финансам
ЦЗ Качество	Центр затрат			Заместитель директора по качеству
ЦЗ Снабжение	Центр затрат	Отдел снабжения	Начальник отдела снабжения	
ЦЗ Финансы	Центр затрат	Бухгалтерия	Главный бухгалтер	
ЦМД Общий	Центр маржинального дохода			Заместитель директора по производству
ЦД Отдел продаж	Центр дохода	Отдел продаж	Начальник отдела продаж	Руководитель проекта
ЦЗ Инженерно-	Центр затрат	Инженерно-	Начальник	Руководитель

Наименование ЦФО	Тип	Наименование подразделения	Руководитель подразделения	Ответственный
технический отдел		технический отдел	инженерно-технического отдела	проекта
ЦЗ Склад	Центр затрат	Склад	Начальник отдела снабжения	Кладовщик
ЦЗ Монтажный участок	Центр затрат	Монтажный участок	Начальник монтажного участка	

3.3. Права и обязанности руководителей ЦФО

Руководители ЦФО имеют право:

- в пределах своих полномочий участвовать в процессах планирования, учета и анализа бюджетных показателей;
- требовать предоставления необходимой информации для составления операционных бюджетов своих ЦФО у руководителей нижестоящих ЦФО;
- получать информацию об изменениях в системе бюджетного управления организации и в соответствующих регламентирующих документах.

Руководители ЦФО обязаны:

- соблюдать лимиты по статьям бюджетов, установленные для каждого ЦФО;
- своевременно предоставлять плановые и фактические данные по статьям бюджетов их ЦФО руководству организации и вышестоящих ЦФО.

Приложение Б. Пример отчета «Положение о бюджетной структуре»

ООО «ИнТехПроект»

Положение о бюджетной структуре

УТВЕРЖДАЮ

(Должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20__ г.

Термины и сокращения

Бюджет	– сгруппированные по принятым в организации признакам показатели экономической деятельности.
Бюджетирование (бюджетное управление)	– система управления организацией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.
Бюджет организации	– план, составленный на определенный период времени в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность организации в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.
Бюджетная структура	– иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов организации.
Операционный бюджет	– бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения организации (центра финансовой ответственности).
Сводные бюджеты	– результат консолидации функциональных бюджетов, отражающий состояние платежеспособности (Бюджет движения денежных средств), прибыльности (Бюджет доходов и расходов) и стоимости (Бюджет по балансовому листу) организации.
Статья бюджета	– составная часть бюджета, по которой осуществляется планирование и учет хозяйственных операций одного типа.
Финансовая структура	– иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты.
Функциональный бюджет	– бюджет, описывающий определенную функциональную область деятельности организации (сбыт, снабжение, производство и т.д.).
Хозяйственная операция	– простейшее событие в деятельности организации, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений или выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей.
Центр дохода (ЦД)	– структурное подразделение, отвечающее за доход, которое оно приносит организации своей деятельностью.
Центр затрат (ЦЗ)	– структурное подразделение, отвечающее только за понесенные затраты.
Центр инвестиций (ЦИ)	– структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами организации (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций).
Центр маржинального дохода (ЦМД)	– структурное подразделение, отвечающее за маржинальный доход (разница между выручкой и прямыми затратами) в рамках своей деятельности.
Центр прибыли (ЦП)	– структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами).
Центр финансовой ответственности (ЦФО)	– структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности, и, соответственно, отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов.
Центр финансового учета (ЦФУ)	– структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину.

1. Общие положения

1.1. Базовые принципы

Целью составления и ведения бюджетов является планирование и учет финансовых результатов деятельности организации.

В зависимости от объекта управления бюджеты подразделяются на бюджеты организации, функциональные и операционные.

С точки зрения предмета ведения бюджетов, выделяются следующие типы бюджетов:

- стоимостные бюджеты, описывающие обороты денежных средств и обязательств;
- натурально-стоимостные бюджеты, описывающие обороты активов в натуральном и стоимостном выражении.

Бюджеты состоят из статей, по которым осуществляется планирование и учет хозяйственных операций одного типа.

Хозяйственная операция – простейшее событие в деятельности организации, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений/выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей.

Доходы – увеличение капитала за счет роста активов (уменьшения обязательств) организации, получаемое в процессе осуществления хозяйственной деятельности за период (не за счет вкладов собственников). Существует три источника получения дохода:

- по основной деятельности – доходы, получаемые в процессе осуществления основной деятельности: объем реализации продукции, товаров, услуг;
- по финансовой деятельности – доходы от судо-заемных и прочих финансовых операций;
- по прочей деятельности – доходы от продажи основных средств, материалов, сырья, а также от предоставления имущества в аренду.

Расходы – затраты материальных и финансовых ресурсов, которые несет организация в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности для получения будущего дохода. Для ведения бюджетов используется следующая классификация затрат:

- основные – затраты, прямо прослеживаемые до источника их возникновения и, соответственно, прямо относимые на себестоимость продукции: затраты на материалы, технологическую электроэнергию, зарплата основных производственных рабочих;
- накладные – затраты, не имеющие прямой связи с производимой продукцией и потому на себестоимость продукции прямо не относимые. Накладные затраты будут относиться на деятельность конкретного подразделения, где возникли, или всей организации, по нормативу, устанавливаемому эмпирическим путем в соответствии с выбранной базой распределения затрат.

Прибыль – превышение доходов над расходами. Прибыль формируется по уровням по мере вычитания соответствующих групп расходов: валовая, операционная, до уплаты налогов, чистая, нераспределенная. Структура уровней прибыли предназначена для анализа и позволяет определить, как та или иная группа расходов влияет на конечный результат.

Уполномоченным по бюджетному управлению назначен Заместитель директора по экономике и финансам.

1.2. Сфера применения

Действие данного Положения о бюджетной структуре (в дальнейшем Положения) распространяется на все подразделения ООО "ИнТехПроект".

Положение применяется для:

- внутреннего использования при решении задач управления ООО "ИнТехПроект";
- обеспечения документированной базы системы бюджетного управления;
- обеспечения непрерывности функционирования системы бюджетного управления и реализации ее требований в ходе меняющихся условий.

1.3. Разработка, утверждение и изменение

Актуализацию Положения, пересмотр и выпуск извещения об изменениях осуществляет Заместитель директора по экономике и финансам. Разработанное Положение и изменения к нему утверждает Директор.

Каждый работник ООО "ИнТехПроект" может представлять свои предложения по изменению или дополнению разделов Положения уполномоченному по бюджетному управлению с обоснованием аргументов по предлагаемому вопросу.

Положение пересматривают в случае возникновения изменений, которые могут быть результатом корректировок в стратегии организации, производственных связях, предпринимаемых как для более полного и целенаправленного соответствия внутренним потребностям управления, так и требованиям окружающей среды.

2. Бюджетная структура предприятия

2.1. Сводные бюджеты

В соответствии с принципами бюджетного управления организация устанавливает цели своего развития, которые выражаются в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости и отражают то состояние организации, к которому она придет, если удастся осуществить все решения, запланированные по достижению поставленных целей. Данные показатели находят свое отражение в Сводных бюджетах, к которым относятся:

- Бюджет Доходов и Расходов (БДР);
- Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС).

БДР отражает формирование экономических результатов деятельности организации в виде прибыли или убытков. Цель его составления – управление прибыльностью/рентабельностью организации. Структура БДР должна раскрывать:

- структуру (источники формирования) доходов организации;
- структуру (направления расходования) расходов организации;
- объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);
- разницу (т.е. прибыль или убытки) между доходами и расходами за период.

Структура БДР предполагает последовательное вычитание из валовых финансовых результатов (выручка, маржинальный доход) соответствующих статей расходов.

БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения. Цель его составления – управление платежеспособностью (ликвидностью) организации.

С точки зрения направленности движения денежных потоков существуют 2 вида движения:

- поступление на счета/в кассы организации;
- выплаты со счетов/из касс организации.

Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в разрезах:

- направленности денежных потоков;
- структуры выплат и поступлений по направлениям их движения;
- объемов выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям);
- промежуточных и итоговых результатов (разницы между поступлениями и выплатами);
- остатков денежных средств.

Статьи Бюджета доходов и расходов

Наименование статьи Бюджета доходов и расходов
БДР 1. Доходы от основной деятельности
БДР 1.1. Доходы от продажи товаров
БДР 1.2. Доходы от реализации услуг
БДР 2. Прямые производственные расходы
БДР 2.1. Прямые материальные расходы
БДР 2.2. Заработная плата основных производственных рабочих
БДР 3. Накладные расходы
БДР 3.1. Заработная плата административно-управленческого персонала
БДР 3.2. Начисления на заработную плату администрации
БДР 3.3. Амортизация общехозяйственных основных фондов
БДР 3.4. Представительские и командировочные расходы
БДР 4. Доходы от финансовой деятельности
БДР 4.1. Положительные курсовые и суммовые разницы
БДР 4.2. Проценты депозитных вкладов
БДР 4.3. Проценты по займам выданным
БДР 5. Расходы по финансовой деятельности
БДР 5.1. Отрицательные курсовые и суммовые разницы
БДР 5.2. Оплата расчетно-кассового обслуживания
БДР 5.3. Проценты по кредитам и займам полученным
БДР 6. Доходы от прочей деятельности
БДР 6.1. Пени и штрафы полученные
БДР 7. Расходы по прочей деятельности
БДР 7.1. Пени и штрафы уплаченные
БДР 7.2. Выплаты в возмещение вреда

Статьи Бюджета движения денежных средств

Наименование статьи Бюджета движения денежных средств
БДДС 1. Поступления
БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности
БДДС 1.1.1. Поступления от продажи товаров
БДДС 1.1.2. Поступления от продажи услуг
БДДС 1.1.3. Поступления от продажи продукции
БДДС 1.2. Поступления от финансовой деятельности
БДДС 1.2.1. Кредиты и займы
БДДС 1.2.2. Проценты по займам выданным
БДДС 1.3. Поступления от прочей деятельности
БДДС 1.3.1. Штрафы и пени полученные
БДДС 2. Выплаты
БДДС 2.1. Выплаты по основной деятельности
БДДС 2.1.1. Сырье и материалы
БДДС 2.1.2. Заработная плата
БДДС 2.1.3. Начисления на заработную плату
БДДС 2.1.4. Оборудование и нематериальные активы
БДДС 2.2. Выплаты по финансовой деятельности
БДДС 2.2.1. Погашение кредитов и займов
БДДС 2.2.2. Проценты по кредитам и займам
БДДС 2.3. Выплаты по прочей деятельности
БДДС 2.3.1. Выплаты неустоек и штрафов
БДДС 2.3.2. Выплаты в возмещение вреда

2.2. Функциональные бюджеты

Функциональные бюджеты позволяют управлять отдельной областью деятельности организации, границы которой определяются процессной моделью деятельности. Бюджетированию подлежат процессы, имеющие выход, измеримый в натуральном или стоимостном выражении. Статьи функциональных бюджетов должны соответствовать статьям сводных бюджетов для правильной консолидации финансового результата.

Распределение «Процессы – функциональные бюджеты»

Функциональный бюджет	Процесс
Бюджеты расчетов	
Бюджет расчетов по заработной плате	A7 Финансирование деятельности и расчеты
Бюджет расчетов по налогам	A7 Финансирование деятельности и расчеты
Бюджет расчетов с покупателями	A7 Финансирование деятельности и расчеты
Бюджет расчетов с поставщиками	A7 Финансирование деятельности и расчеты
Натурально-стоимостные бюджеты	
Бюджет выпуска готовой продукции	A4 Планирование и осуществление проектных работ
Бюджет закупок	A6 Закупки и снабжение
Бюджет продаж	A2 Продвижение и продажи
Бюджет производства	A4 Планирование и осуществление проектных работ

Статьи функциональных бюджетов

Функциональный бюджет	Статья
Бюджеты расчетов	
Бюджет расчетов по заработной плате	БДДС 2.1.2. Заработная плата
Бюджет расчетов по налогам	
Бюджет расчетов с покупателями	БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности
Бюджет расчетов с поставщиками	БДДС 2.1. Выплаты по основной деятельности
Натурально-стоимостные бюджеты	
Бюджет выпуска готовой продукции	
Бюджет закупок	БДДС 2.1.1. Сырье и материалы БДР 2.1. Прямые материальные расходы
Бюджет продаж	БДР 1. Доходы от основной деятельности
Бюджет производства	

2.3. Операционные бюджеты ЦФО

Операционный бюджет – это бюджет отдельного центра финансовой ответственности (ЦФО). Операционные бюджеты формируются путем выделения статей бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств, за которые отвечает данный ЦФО. Таким образом, каждому ЦФО вменяется ответственность за планирование и учет расходов и доходов от своей деятельности, а также за планирование и учет финансовых потоков, порождаемых данными доходами и расходами.

Цели составления операционного бюджета:

- планирование и учет результатов хозяйственно-экономической деятельности, которую ведет соответствующий ЦФО;
- делегирование полномочий и ответственности каждому ЦФО за относящиеся к нему финансовые показатели.

Статьи операционных бюджетов ЦФО

ЦФО	Статья бюджета	Статья сводного бюджета, связанного с ЦФО через функциональный бюджет
ЦИ "ИнТехПроект"	ББЛ	
	БДДС	
	БДР	
ЦП "ИнТехПроект"	ББЛ	
	БДДС	
	БДР	
ЦЗ Общий	БДР 3. Накладные расходы	
ЦЗ Администрация	БДР 3. Накладные расходы	
ЦЗ Качество	БДР 3. Накладные расходы	
ЦЗ Снабжение	БДР 3. Накладные расходы	
	Бюджет закупок	БДДС 2.1.1. Сырье и материалы БДР 2.1. Прямые материальные расходы
ЦЗ Финансы	БДР 3. Накладные расходы	
	Бюджет расчетов по заработной плате	БДДС 2.1.2. Заработная плата
	Бюджет расчетов по налогам	
	Бюджет расчетов с покупателями	БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности
	Бюджет расчетов с поставщиками	БДДС 2.1. Выплаты по основной деятельности
ЦМД Общий		
ЦД Отдел продаж	Бюджет продаж	БДР 1. Доходы от основной деятельности
ЦЗ Инженерно-технический отдел	БДР 3. Накладные расходы	
ЦЗ Монтажный участок	БДР 3. Накладные расходы	
	Бюджет производства	
ЦЗ Склад	БДР 3. Накладные расходы	

3. Схема бюджетной структуры организации

