

# Практика бюджетирования

Дмитрий Рябых



## Пользователи бюджета

- ❑ **Топ-менеджмент** – основа для подготовки управленческой отчетности, финансовое планирование
- ❑ **Бухгалтерия** – поставщик фактических данных по поступлениям, выплатам и начислениям
- ❑ **Казначейство** – платежный баланс
- ❑ **Руководители проектов/направлений** – финансовое планирование и отчетность в рамках своей сферы ответственности

## Анализ или распределение денег?

- **Бюджет как средство анализа.** Больше тяготеет к структурированию затрат, ABC и прочим аналитическим подходам. Такой бюджет легче прогнозировать, но труднее сравнивать план и факт.  
В пределе – стратегический план  
Решение обычно в MS Excel
- **Бюджет как средство управления платежами.** Легко строится сравнение «план-факт», можно обеспечить потребности казначейства, бухгалтерии.  
Трудно прогнозировать.  
Решение обычно в ERP системе

## Варианты реализации системы бюджетирования

- На базе ERP системы или просто системы бухгалтерского учета
  - Хорошо для управления платежами
  
- На базе системы управления проектами
  - Интересно для бизнеса, полностью описываемого в терминах набора проектов и не имеющего регулярных процессов
  
- Автономная система на базе MS Excel
  - Сегодня мы поговорим об этом
  
- Автономная система: закрытая и не связанная с системой бухгалтерского учета
  - Очень неразумное решение (возможное исключение – системы, полностью работающие в интернете)

## Реализация бюджетирования в MS Excel

- Почему на это идут, это же неправильно!?
  - Гибкость (которая часто оборачивается неустойчивостью, запутанностью и зависимостью от одного человека)
  - Нет проблем с постановкой задачи
  - Низкая цена разработки – каждый пользователь может иметь свою модель, сделанную им самим
  - Высокая мобильность (e-mail, перенос на ноутбук и т.п.)

## Пример 1: От анализа проектов к портфелю

- ❑ Ведущий российский производитель и поставщик комплексных решений в области энергомашиностроения
- ❑ Занимают 4 место в мире по объему установленного оборудования (суммарно 300 ГВт мощностей в 57 странах)
- ❑ Включает 7 предприятий, которые постепенно объединяются в одно юридическое лицо
  
- ❑ В бюджетировании верхнего уровня СМ отказались от бюджетной модели полностью перешли к стратегическим планам. Интегрированная отчетность готовится на базе стратегической модели.

Портфель-СМ [Режим

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Разработчик

A139 fx

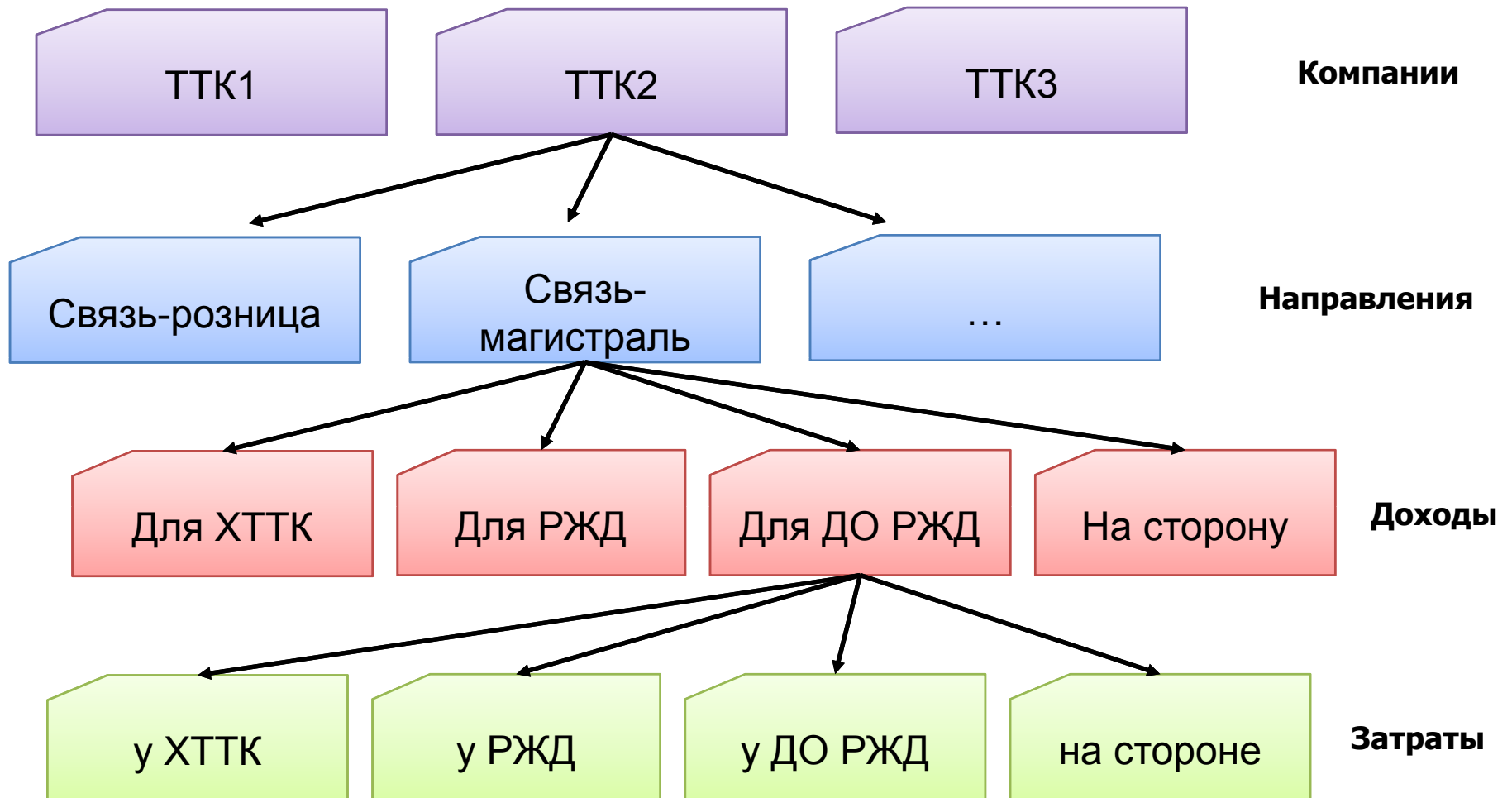
	A	C	H	I	J	K	L
1							
2							
3	Шаг 1.	Шаг 2.	Шаг 3.		Меню		
4	Ввод отчета	Ввод отчета о движении	Ввод баланса				
5	о прибылях и убытках	денежных средств					
6							
8	<b>ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ КОМПАНИИ</b>		2009	2010	2011	2012	2013
9							
10	<b>Выручка (нетто)</b>	тыс. руб.	0	0	0	0	0
11	в том числе						
12	Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	0	0	0	0	0
13	Выручка от оказания сервисных услуг	тыс. руб.	0	0	0	0	0
14	<b>Расходы</b>	тыс. руб.	0	0	0	0	0
15	в том числе						
16	Сырье и материалы	тыс. руб.	0	0	0	0	0
17	Покупные изделия и комплектующие	тыс. руб.	0	0	0	0	0
18	Зарплата производственного персонала	тыс. руб.	0	0	0	0	0
19	Единый социальный налог	тыс. руб.	0	0	0	0	0
20	Общепроизводственные расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0
21	Амортизация	тыс. руб.	0	0	0	0	0
22	<b>Валовая прибыль</b>	тыс. руб.	0	0	0	0	0
23	Коммерческие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0
24	Управленческие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0
25	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	тыс. руб.	0	0	0	0	0
26	Налог на имущество	тыс. руб.	0	0	0	0	0
27	Проценты по бюджетным кредитам	тыс. руб.	0	0	0	0	0
28	Проценты по коммерческим кредитам	тыс. руб.	0	0	0	0	0
29	<b>Прибыль до налогообложения</b>	тыс. руб.	0	0	0	0	0
30	Налог на прибыль	тыс. руб.	0	0	0	0	0
31	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	тыс. руб.	0	0	0	0	0
32	<b>Нераспределенная прибыль (на конец периода, нарастающим ит</b>	тыс. руб.	0	0	0	0	0

## Пример 2: Мечта о Великой Модели

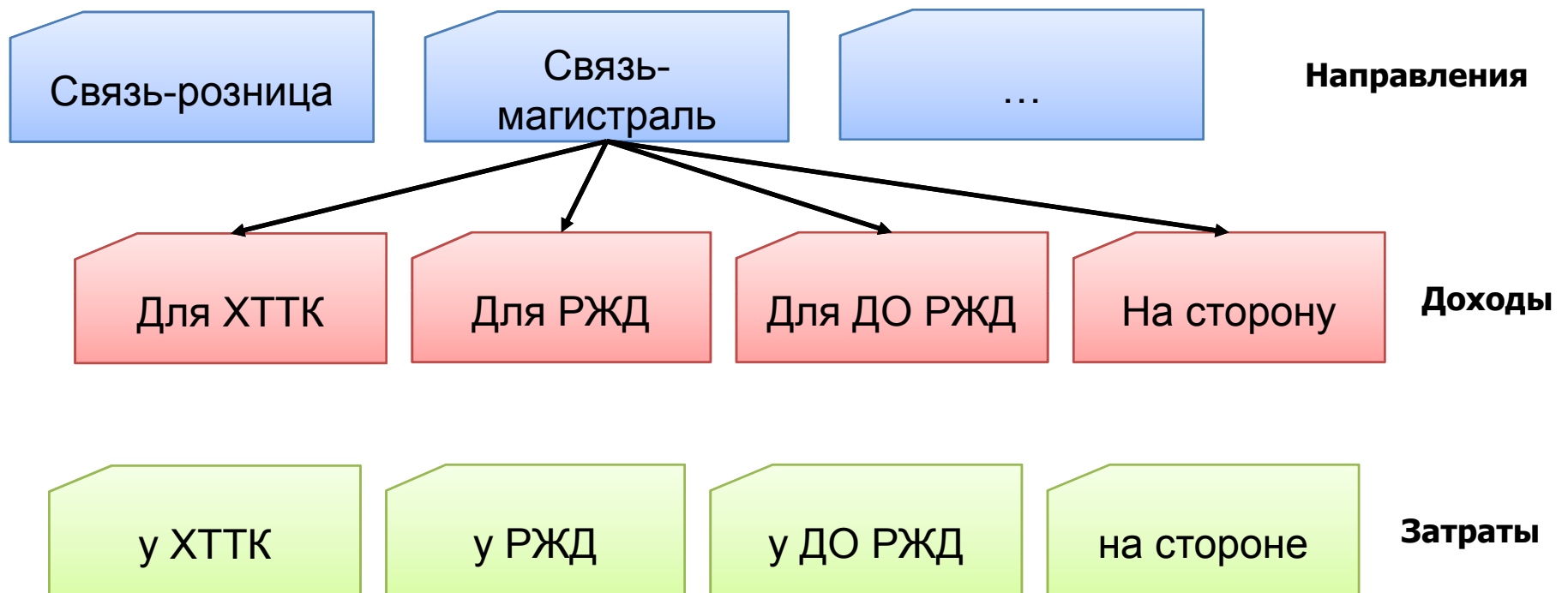
- ❑ Один из крупнейших телекоммуникационных операторов, работающий по всей России
- ❑ Входит в контур холдинга РЖД
- ❑ 30 типовых дочерних обществ, ведущих похожую деятельность на разных территориях
- ❑ Основные виды деятельности:
  - розничные услуги связи (телефония, интернет для компаний и физических лиц)
  - предоставление магистралей (продажа мощностей другим операторам)
  - строительство (сетей) и системная интеграция
  - эксплуатация чужих сетей (магистральных и местных)



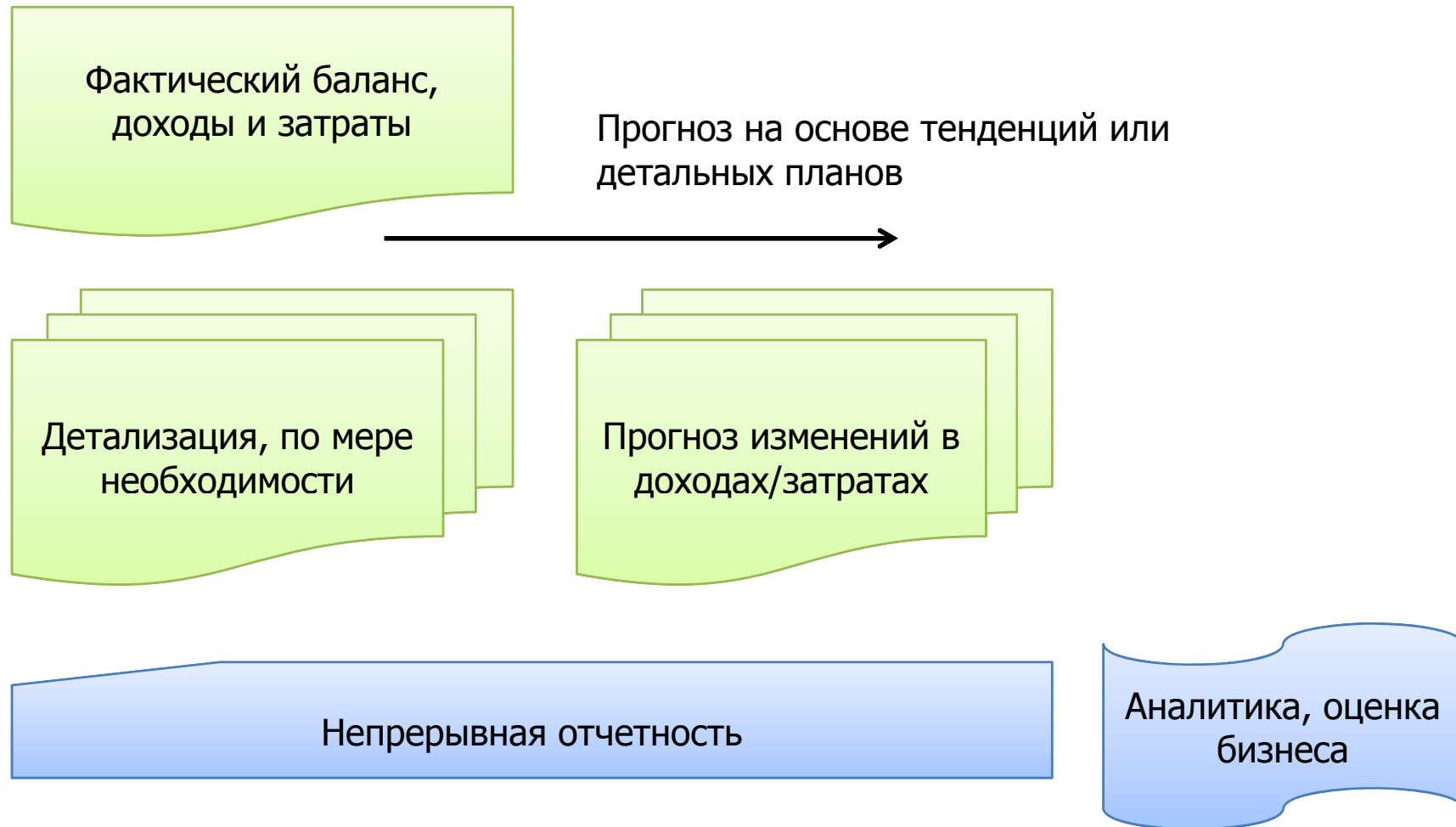
## Пример 2: Идеал, к которому стремились



## Пример 2: ... после упрощения



## Пример 3: типовое решение для бюджетирования



## Важно! Технические проблемы

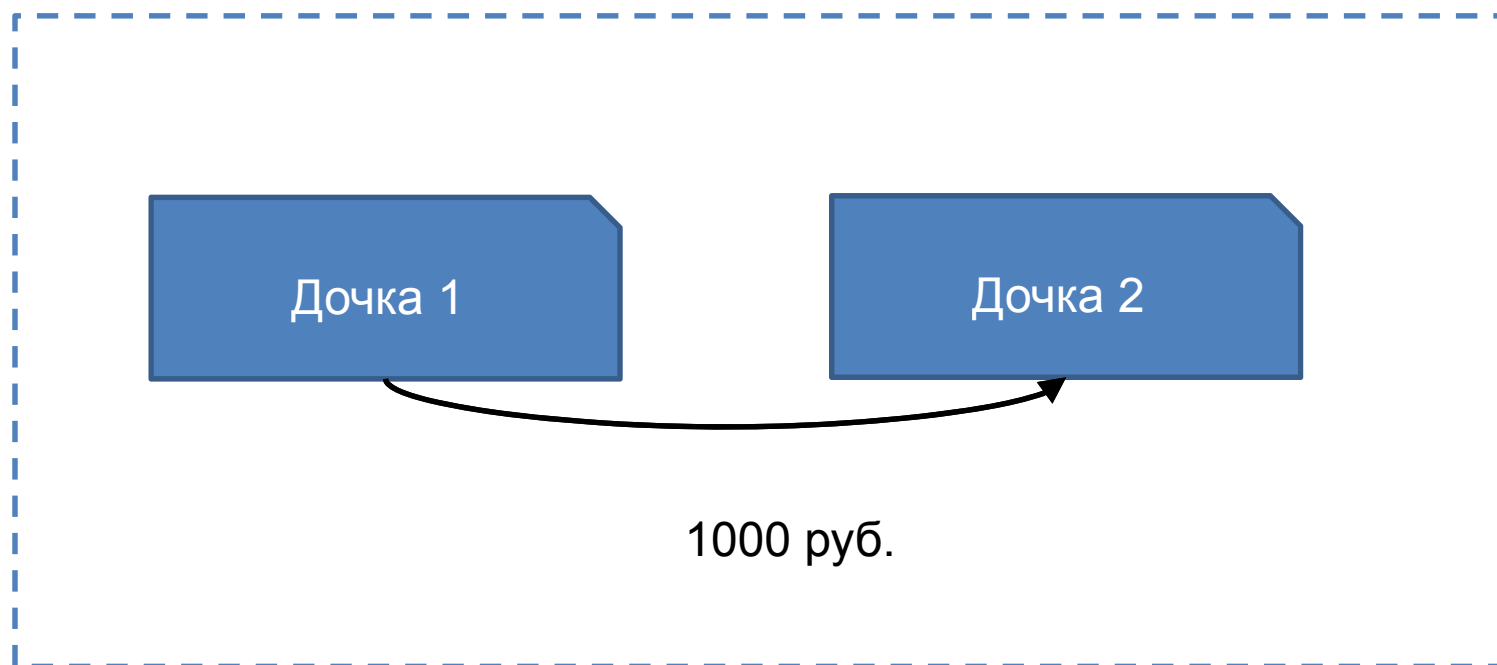
- ❑ Размер файла имеет значение! Файлы размером более 5Мбайт создают сложности и имеют тенденцию к сбоям.
- ❑ Готовя модель, которая будет широко использоваться разными пользователями (например, для холдинга), учитывайте, что совместимость MS Excel XP/2003 и MS Excel 2007/2010 реализована с ошибками – касается сложных файлов.
- ❑ Продумайте что будет с моделью когда надо будет менять структуру доходов и затрат.
- ❑ Продумайте как добавлять отчетные периоды и как сравнивать план и факт.

## Что может помешать создать хорошее решение?

- ❑ Избыточная детальность или, наоборот, слишком общие статьи доходов и затрат. Отсутствие увязки с учетными данными.
- ❑ Платежи между компаниями в холдинге.
- ❑ Амортизация
- ❑ Все, что касается оборотного капитала:
  - по отгрузке или по оплате?
  - с чем синхронизировать бюджет – с бухгалтерским учетом или с расчетами по банку
- ❑ Несколько юридических лиц на одну бизнес-единицу

## Проблемы: обороты между компаниями

Продажи = 1000 руб.  
Затраты = 1000 руб.



## Проблемы: деньги или начисление?

- ❑ В какой момент состоялась продажа: в момент получения денег или в момент отгрузки?
  - какие источники информации используются при подготовке фактического бюджета?
- ❑ Что делать с амортизацией?
- ❑ Что делать с накладными расходами?
- ❑ Что важнее в анализе: доходность или денежный баланс?
  
- ❑ Нужно ли знать оборотный капитал компании?

Спасибо за внимание! Вопросы?

