

# Планирование и бюджетирование, с чем его «едят»?

Методологический материал

# Содержание

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ – ТЕОРИЯ

1. Что такое «бюджет»?
2. Чем бюджет отличается от плана?
3. Горизонты планирования
4. Дискретность плана
5. Чем бюджет отличается от финансового прогноза?

# Содержание

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ – ТЕОРИЯ

6. Ключевые понятия бюджета: объекты и субъекты
7. Ключевые понятия бюджета: показатели плана
8. Ключевые понятия бюджета: финансовая структура
9. Ключевые понятия бюджета: типы центров финансовой ответственности
10. Ключевые понятия бюджета: матрица ответственности

# Содержание

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ – ТЕОРИЯ

- 11. Виды систем управления
- 12. Методы планирования
- 13. Бюджетный цикл, участники процесса и их роли
- 14. Регламентирование бюджетного процесса
- 15. Еще немного ключевых понятий – аллокации
- 16. Еще немного ключевых понятий – аллокации: методы распределения
- 17. Еще немного ключевых понятий – аллокации: алгоритмы расчетов

# Содержание

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ – ПРАКТИКА

- 18. Шаги постановки планирования: с чего начать
- 19. Шаги постановки планирования: самое сложное
- 20. Шаги постановки планирования: заключительные действия

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ!

## ЧТО ТАКОЕ «БЮДЖЕТ»?

### Бюджет Компании

– это:

- подробное финансовое отражение ее целей,
  - план тактических действий,
  - бизнес-устройства
- в заданном горизонте времени



### ЧЕМ БЮДЖЕТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПЛАНА?

■ «Я хочу поддерживать спортивную форму - покупаю велосипед» – это план

■ «В этом месяце я потрачу 20 тыс. руб. на покупку велосипеда» - мой бюджет расходов

■ **План** - это намерение последовательного выполнения каких-то действий в определенном горизонте времени с измеряемой целью

■ **Бюджет** – план, выраженный в деньгах



## ГОРИЗОНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



- **Долгосрочный (бизнес план) – 5 и более лет**
- **Среднесрочный – 1-3 года**
- **Оперативный – месяц**

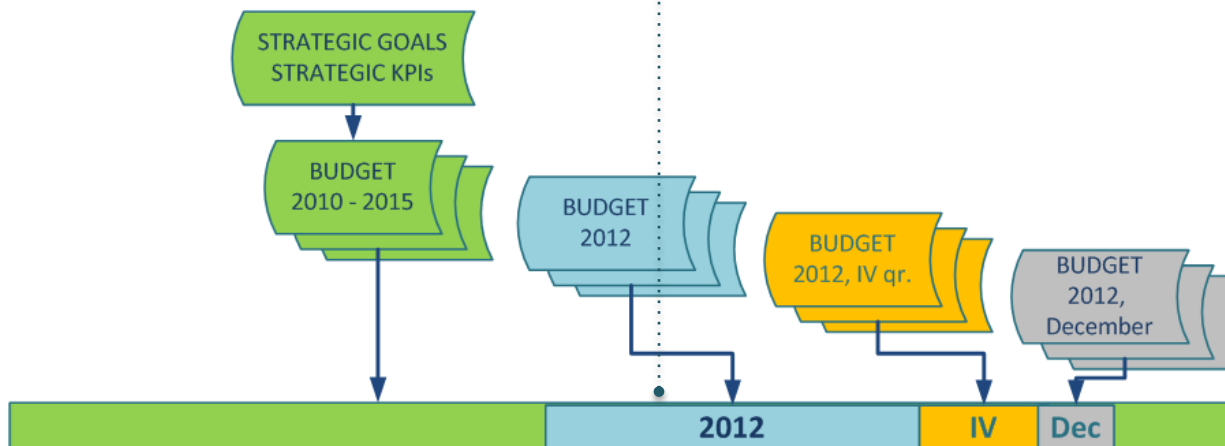
## ГОРИЗОНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Правильный бизнес план  
отталкивается от стратегии,  
опирается на финансовые цели  
и отражает финансовую  
структуру и бизнес Компании.

Правильный среднесрочный план  
опирается на бизнес-план

и т.д.

**НО! Постановку планирования  
начинают, как правило, с  
оперативного плана  
(платежного календаря),  
переходя к квартальному,  
годовому и выше. То есть,  
решают задачи по степени их  
насущности.**



## ДИСКРЕТНОСТЬ ПЛАНА

**Вероятность ошибки  
прямо  
пропорциональна  
горизонту планирования  
и степени детализации  
плана!**

- Долгосрочный план должен иметь дискретность – год
- Годовой – квартал/месяц
- Месячный (кассовый календарь, например) может быть подневным, но чаще составляется понедельно с детализацией текущей недели или декады до дня

## ЧЕМ БЮДЖЕТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ФИНАНСОВОГО ПРОГНОЗА?



## ЧЕМ БЮДЖЕТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ФИНАНСОВОГО ПРОГНОЗА?

**Финансовый прогноз** – инструмент финансового моделирования. Его задача – дать приблизительную экспресс-оценку развития событий по тому или иному сценарию. Финансовый прогноз составляется от цели, сверху вниз с привлечением нескольких бизнес-экспертов

**Бюджет**, в отличие от прогноза, использует механизмы обратного отклика – когда информация взвешивается на каждом уровне принятия бизнес-решений и согласуется как вертикально – снизу вверх, так и горизонтально – между связанными подразделениями Компании.

### **Качественное и важное отличие бюджета от прогноза – распределение ответственности!**

Ответственность за расчет прогноза – в зоне компетенций нескольких ключевых менеджеров и финансов, ответственность за бюджет – в зоне компетенции каждого центра финансовой ответственности (ЦФО).



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ОБЪЕКТЫ И СУБЪЕКТЫ

Планирование – инструмент управления бизнесом.

**Объекты** = то, чем управляют = **ресурсы Компании**  
(люди, производственные мощности, сырье и материалы, финансы и т.д.)

**Субъекты** = те, кто управляет = сотрудники  
Компании, в понятии бюджета =  
**= Центры финансовой ответственности (ЦФО)**

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНА

■ **Натуральные** : запас сырья, тонн;  
мощность дата-центра, мега Ват ;  
списочная численность  
сотрудников, чел. и т.д.

■ **Стоимостные** : запас сырья, тыс.  
руб. или \$; фонд оплаты труда,  
тыс. руб. или \$ и т.д.

а также: цена электроэнергии, руб.  
за кВт/час; средний оклад,  
руб./месяц



■ **Экономические**: расход  
электроэнергии, кВт/час;  
трудозатраты производства,  
чел/час на единицу продукции;

■ **Финансовые**: выручка, прибыль,  
оборачиваемость активов, EBITDA,  
ROE и.т.д.



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА

**Финансовая структура Компании** - это «скелет бюджета», она отражает модель распределения ответственности в принятии бизнес-решений.



Ключевой ее элемент – **центр финансовой ответственности** (это понятие уже упоминалось выше как субъект системы планирования)

**ЦФО** - владелец бизнес-процесса, управляющий ресурсами Компании и наделенный ответственностью за результат. **ЦФО = владелец бюджета.**

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ТИПЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Центр доходов** — структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Его эффективность определяется максимизацией доходов Компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов.



Классический пример центра доходов – **Коммерческий департамент**. Его задача формировать положительный денежный поток обслуживая продажи, и не принимая решений в области закупки сырья или установления уровня заработной платы, а также решений по использованию прибыли.

Инструменты бюджетного управления :

- **Бюджет продаж**

- **Смета расходов, сопутствующих продажам** (например, смета комиссионных вознаграждений и выплат по партнерским схемам).

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ТИПЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Центр затрат** – структурное подразделение, ответственное за выполнение производственных, обслуживающих или управленческих функций, в рамках выделенных на эти цели ресурсов.



К данному типу ЦФО относятся производственные (цеха основного и вспомогательного производств), сервисные подразделения, администрация и др. При этом у центра затрат могут быть и доходы, например, выручка от реализации транспортным подразделением услуг на сторону, но если оказание данных услуг не является основным бизнесом компании, ЦФО определяется как центр затрат.

Инструменты бюджетного управления :

- **Бюджет производства** (производственная программа)
- **Смета затрат**

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ТИПЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Как разновидность центров затрат могут выделяться центры закупок и центры управленческих расходов.

- **Центр закупок** — например, отделы снабжения. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет закупок.
- **Центр управленческих расходов** — аппарат управления Компании. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Смета управленческих расходов.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ТИПЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Центр прибыли** — структурное подразделение (или Компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности.

В большинстве случаев ответственность за прибыль/убыток несет Компания в лице ее руководства.

В отдельных случаях в составе Компании могут быть выделены центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности, сегменту рынка, географической локализации.

Инструменты бюджетного управления :

- **Бюджет доходов и расходов (БДР)** , который, в свою очередь, является производным от бюджетов Продаж, Бюджета Закупок, Производственной программы, Смет затрат и расходов подчиненных Центру прибыли Центров доходов и Центров затрат.



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА ТИПЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Центр инвестиций** — структурное подразделение (или Компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности.

Окончательные решения инвестиционного характера принимают **Собственники Компании и ее Руководство**. Они же несут всю полноту ответственности.

Инструменты бюджетного управления :

- **Бюджет инвестиций**

- **Прогнозный баланс.**

В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли и, в таком случае, центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТА МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Таким образом, тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата компании в целом.



Таблицу пересечений ЦФО и бюджетных показателей (статей доходов и расходов) называют **матрицей ответственности**.

## ВИДЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

При определении ЦФО и построении финансовой структуры Компании нужно принимать во внимание особенности и виды систем управления.



**Функциональная система управления** – наделяет полномочиями, ресурсами и ответственностью за результат происходит в рамках выделенной функции – продажи, закупки, финансовое управление и т.д. Эта форма управления является наиболее распространенной и органично ложится в описанные выше типы ЦФО.

**Проектная** – полномочия, ресурсы и ответственность за результат выделяются под конкретный проект. Вся деятельность Компании разбита на самостоятельные проекты, каждый из которых содержит в себе все необходимые для выполнения данного проекта функции.

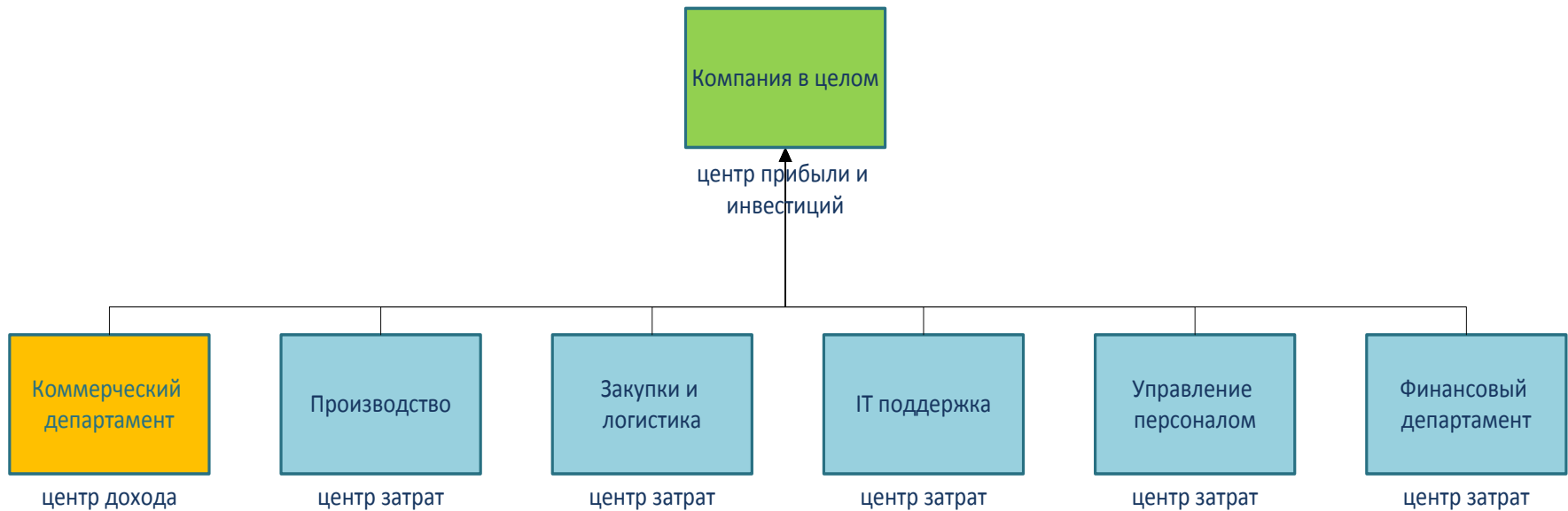


## ВИДЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

В чистом виде проектная система управления встречается достаточно редко.

Чаще всего используется **смешанная форма** – бизнес подразделения выделяются по проектному принципу, а бэкофисные подразделения – работают в целом на компанию и имеют функциональное деление. Это характерно для девелоперского бизнеса, исследовательских и научных разработок, консалтинга.

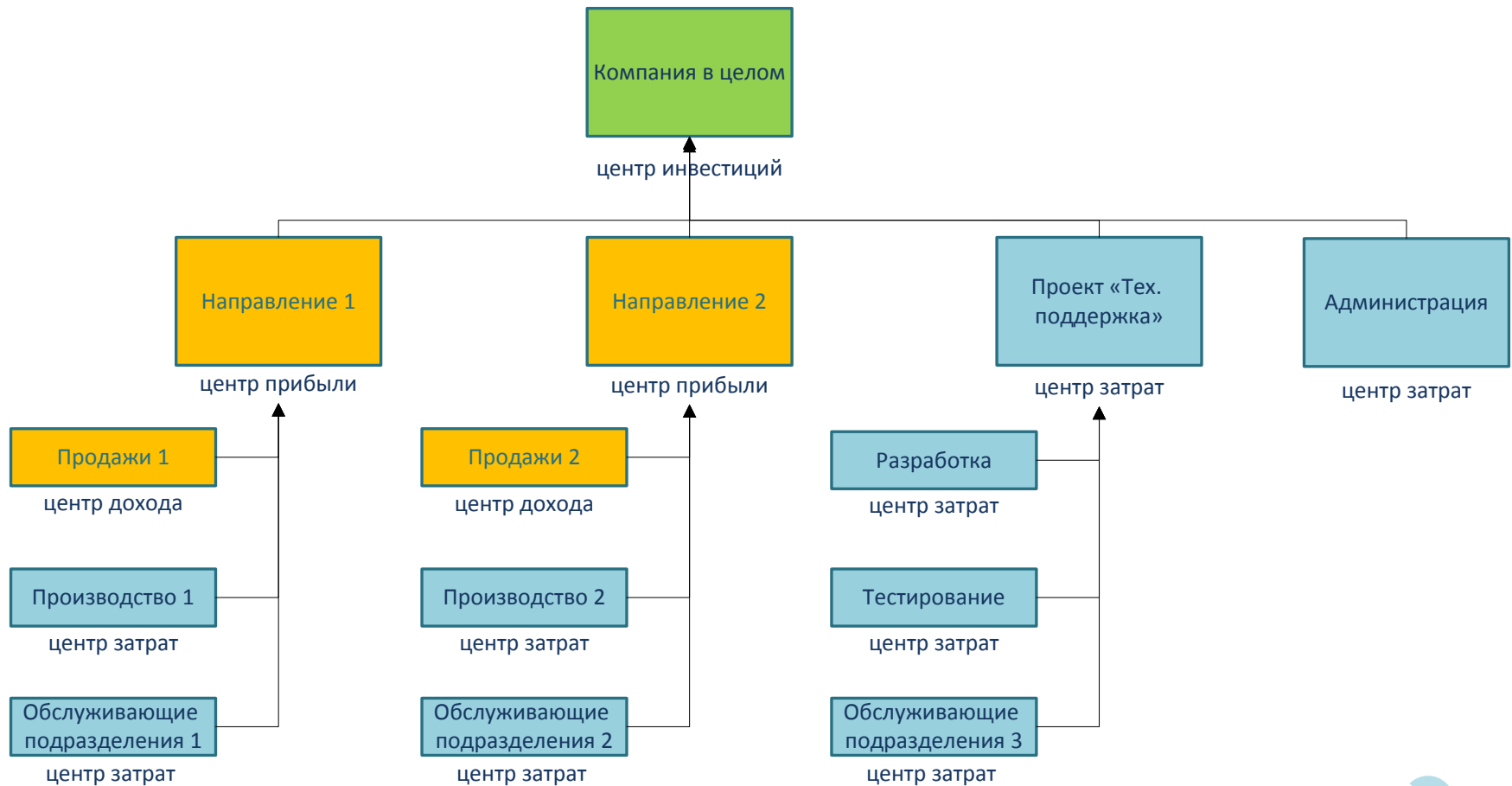
## Пример финансовой структуры Компании с функциональной системой управления



## Пример матрицы распределения ответственности Компании с функциональной системой управления

Показатели		Единицы измерения	ЦФО
1	Прибыль	\$	Руководство Компании
2	Доходность активов	%	
3	Доходность собственного капитала	%	
4	Выручка	\$	Коммерческий департамент
5	Средняя комиссия партнерам	%	
6	Объем выпуска продукции	ед	Производство
7	Расход сырья на единицу продукции	кг/ед.	
8	Себестоимость единицы сырья	\$/ед.	Закупки и логистика
9	Себестоимость хранения запасов	\$	

## Пример финансовой структуры Компании с проектной системой управления



## Пример матрицы распределения ответственности Компании с проектной системой управления

Показатели		Единицы измерения	ЦФО
1	Прибыль Компании	\$	Руководство Компании
2	Доходность активов	%	
3	Доходность собственного капитала	%	
4	Прибыль проекта 1	\$	Руководитель проекта 1
5	Выручка проекта 1	\$	Сбытовое подразделение проекта 1
6	Объем выпуска продукции	ед	Производство проекта 1
7	Расход сырья на единицу продукции	кг/ед.	
8	Себестоимость производства	\$	
9	Себестоимость хранения запасов	\$	Обслуживающие подразделения проекта 1

## ВИДЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Помимо деления на функциональную и проектную системы управления можно разделить по степени централизации.

**Централизованное управление** означает принятие всех решений по бюджету на уровне головной Компании. Такой тип управления характерен для небольших и средних Компаний.

**Децентрализованное управление** означает делегирование части ответственности за бюджет от центра к периферии. Например, филиалам предоставляется гибкость в перераспределении расходов по статьям в рамках общей выделенной суммы.

Однако бываю случаи, когда в рамках большинства функций ответственность за бюджет централизована, а в рамках одной или нескольких (административно-хозяйственной, например) филиалам предоставлена некоторая свобода в принятии решений о расходах.

## Бюджетная иерархия Типы взаимодействия



## МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

1. **Планирование снизу вверх (down - up)** - от планов на местах через планы подразделений к общему плану путем письменных согласований и объединений. Используется при децентрализованном управлении.
2. **Планирование сверху вниз (up – down)** - исходя из общего плана Компании, двигаясь к подразделениям и функциям на местах. При этом нижестоящие уровни должны преобразовывать поступающие к ним обобщенные планы в подробные частные планы.
3. **Встречное планирование (bottom – up)** - объединены оба метода в процессе, текущем сверху вниз. Осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общих планов на уровне управления бизнесом в целом. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем включается обратный ход планирования снизу вверх. Выбираются оптимальные решения и устраняются разногласия между частными целями плана. Процесс может осуществляться многократно..



### МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Есть также разные подходы к определению целевых значений показателей.

- 1. Планирование по тренду (или опытно–статистический метод )** – характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется целевое значение искомого показателя. Используется при равномерном прогнозируемом росте бизнеса
- 2. Планирование по целям** - в данном случае целевые значения бюджетных показателей просчитаны моделью финансового прогноза. Такой подход необходим в случае серьезного изменения ранее выбранного стратегического курса развития, например, перехода Компании в стартап, а также в случае наличия большого количества новых ресурсоемких проектов.

## Планирование по цели методом встречного планирования (bottom – up)

- наиболее прогрессивный и  
современный метод бюджетного  
управления.

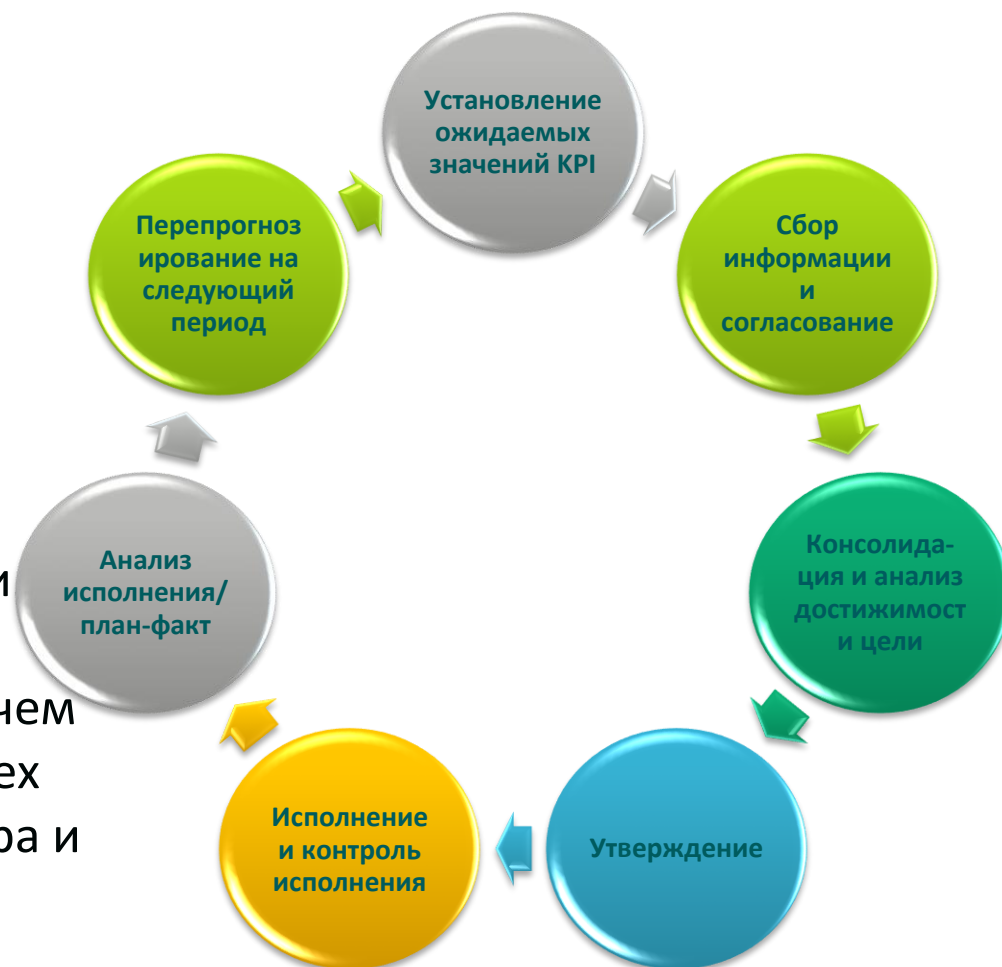
Мы будем рассматривать именно  
его.



## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

1. Установление требуемых или ожидаемых значений целевых показателей, в сравнении с которыми будут приниматься решения по бюджету;
2. Сбор информации, через заполнение форм каждым ЦФО в заданной последовательности

Этот процесс тем качественнее, чем полнее реальное вовлечение всех выделенных ЦФО в процесс сбора и согласования информации.



## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

**Ценность бюджета, как инструмента в последовательном согласовании бизнес-процессов и объемов задействованных ресурсов.**

Бизнес-процессы многих компаний, особенно производственных, предполагают последовательную или взаимную зависимость показателей подразделений, связанных производственной цепочкой.



## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

Помимо горизонтального (между разными подразделениями и функциями) происходит вертикальное согласование плана внутри каждой функции (проекта) на всех уровнях принятия решений.

Длительность сбора и согласования информации при построении годового плана от 1-2 до нескольких месяцев в зависимости от масштабов Компании, оперативности каналов информации, скорости принятия решений на всех уровнях менеджмента.



## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

3. Третий шаг – консолидация бюджета по всем функциям/проектам, филиалам (по всей структуре ЦФО), получение плановой отчетности, расчет плановых значений целевых показателей деятельности, сопоставление полученных значений с целевыми, в итоге - принятие решений по бюджету – утверждение или пересмотр по части статей.

Это процесс итерационный, в разных Компаниях занимает от недели до одного-двух месяцев.



## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

### 4. Четвертый шаг – утверждение

Бизнес-план является приложением к стратегии, поэтому такой бюджет рассматривает и утверждает **Совет директоров**, закрепляя его своим **решением**.

Годовой/квартальный бюджет рассматривается **Бюджетным комитетом**, который состоит из ключевых менеджеров Компании и утверждается **Приказом по Компании**.

С момента выхода приказа, он обязателен к исполнению всеми сотрудниками.





## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

Важно отметить, что, обычно, до принятия окончательного решения по бюджету, например, на год, проходит ряд **инвестиционных комитетов** на которых утверждаются или актуализируются бюджеты всех действующих и планируемых к запуску проектов.

Состав **Проектного комитета** варьируется в зависимости от масштаба и профиля проектов, но в целом он схож с составом **Бюджетного комитета**.





## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

### 5. Пятый шаг – исполнение и контроль.

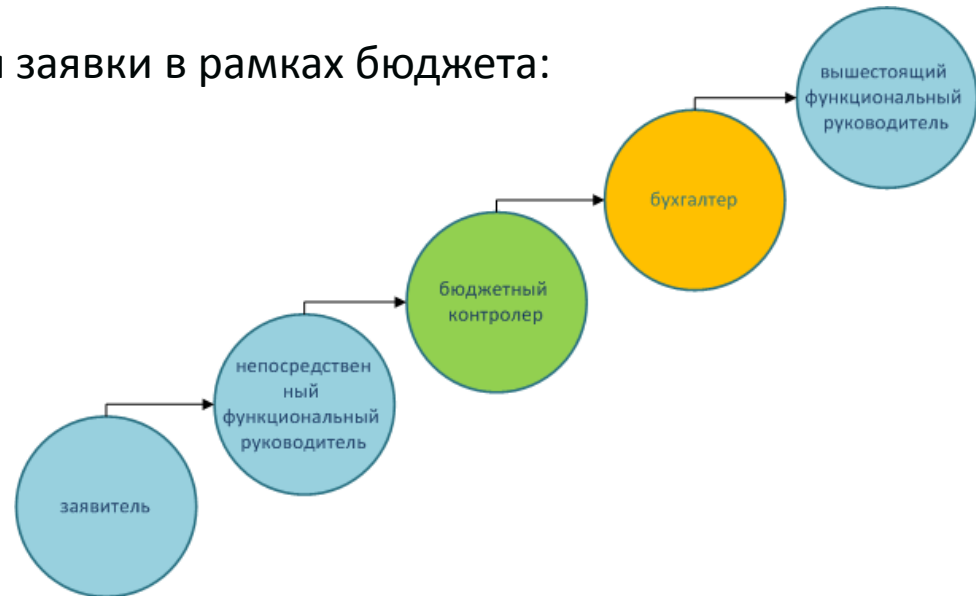
Ежедневное заключение и исполнение сделок неразрывно связано с бюджетом. Денежные поступления, как правило, не проходят цепочку согласований. Задача контроля здесь – следить за тем, чтобы доходная часть бюджета в определенном горизонте времени своевременно выполнялась, и докладывать руководству % этого выполнения.

При этом, каждая закупка материалов и услуг проходит обязательный **бюджетный контроль**. Хорошо, когда точка контроля находится на уровне намерения заключить договор с поставщиком, то есть на уровне заявки на закупку, а не на уровне выполнения платежа, как зачастую бывает.

## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

Стандартная цепочка согласований для заявки в рамках бюджета:

- Заявитель
- непосредственный руководитель
- бюджетный контролер
- бухгалтер
- вышестоящее ЦФО данной функции (например, куратор функции в УК).



Маршруты заявок, связанных с выполнением проектного задания включают также точку **инвестиционного контроля**.

**Сверхбюджетные заявки** обрабатываются специальным сценарием движения, в зависимости от суммы превышения и статьи в цепочку включаются менеджеры разного уровня вплоть до самого высшего руководства.

## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

### 6. Шестой шаг – **план-факт анализ**.

По истечении заданного планового периода, для годового бюджета это, как правило - квартал, всеми участниками планово-бюджетного процесса (всеми ЦФО) с помощью финансистов делается план-факт анализ исполнения бюджета. Это необходимо для понимания того, какие заявки/договоры были исполнены, и принять решение об исполнении оставшихся или ранее не запланированных договоров.



## БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА И ИХ РОЛИ

7. Седьмой шаг – **перепрогнозирование** (уточнение плана) или составление плана на следующий период.

Ежеквартальные регламентные корректировки годового плана с последующим его переутверждением на следующий квартальный период называют **перепрогнозированием**. Есть два подхода к использованию этого механизма:

- **Классический подход** - перепрогнозируя каждый следующий квартал общий горизонт плана – 12 месяцев также сокращается на квартал. Например, план с января по декабрь, после получения факта январь - март, новая версия плана составляется на 9 месяцев, период: апрель - декабрь;
- **Скользящее планирование** – перепрогнозируя каждый следующий квартал, горизонт плана остается неизменным. Например, план с января по декабрь, после получения факта январь - март, новая версия плана составляется также на 12 месяцев, период: апрель текущего - март следующего года.

## РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА

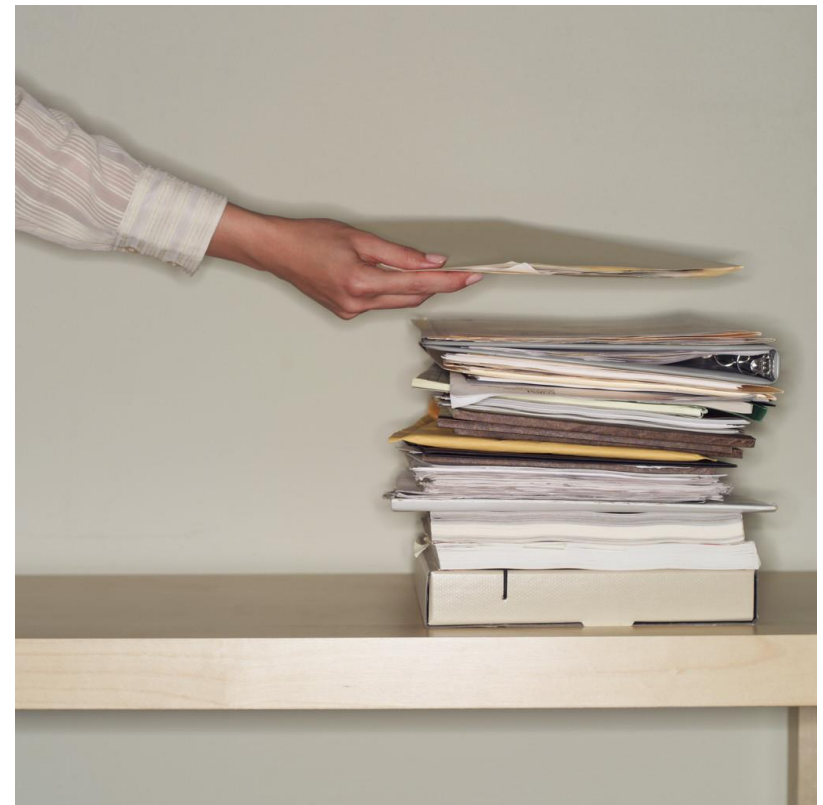
За исключением государственных структур, бюджетирование регламентируется только внутренними документами Компании. Основными регламентными документами являются:

- **Положение по планированию и учету;**
- **Бюджетный регламент;**
- **Должностные инструкции сотрудников различных подразделений, в части их обязанностей, связанных с составлением и исполнением бюджета**



## РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА

**Положение по планированию и учету** раскрывает основные методологические решения и принципы построения учета и планирования в Компании.



### РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА

Его содержимым является:

- описание принципов построения управленческого/финансового учета и планирования в Компании, связи этих систем;
- описание ключевых показателей деятельности;
- описание финансовой структуры и матрицы ответственности
- Справочник ЦФО;
- План счетов для планирования и План счетов управленческого учета;
- перечень иных аналитик, необходимых для качественной оценки изменений ключевых показателей;
- описание бюджетной модели, альбом бюджетных форм;
- описание общей последовательности действий при составлении, утверждении, исполнении и план-факт анализе бюджета.

## РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА

**Бюджетный регламент** представляет собой детальное workflow бюджета с разделением ответственности между участниками и с указанием сроков исполнения на каждом этапе.

**Инструкция** содержит подробные указания к действию для каждого сотрудника, вовлеченного в бюджетный процесс согласно его должности.





## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ - АЛЛОКАЦИИ

Практически в любой Компании есть подразделения, выполняющие централизованные функции и несущие затраты в интересах других подразделений.

Поэтому, для корректного расчета показателей эффективности подразделений, а также для калькуляции полной себестоимости продукции, разных ЦФО необходимо **распределять (аллоцировать)** расходы централизованных функций на соответствующие ЦФО и продукты .



## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ - АЛЛОКАЦИИ

Распределению подвергаются только те расходы и доходы, которые **не могут быть напрямую отнесены** на соответствующий ЦФО, то есть **косвенные** - расходы вспомогательных производств, общепроизводственные и общехозяйственные (расходы на рекламу, например).

**Аллоцируемые расходы** - расходы, осуществляемые централизованными функциями в интересах других. При этом существует прозрачный и логичный механизм распределения данных расходов.

## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ - АЛЛОКАЦИИ

В рамках данного процесса возникают следующая классификация центров ответственности (ЦФО):

**ЦФО = МНЗ (Место несения затрат)** – подразделение-владелец бюджета, несущее расходы в интересах другого подразделения,

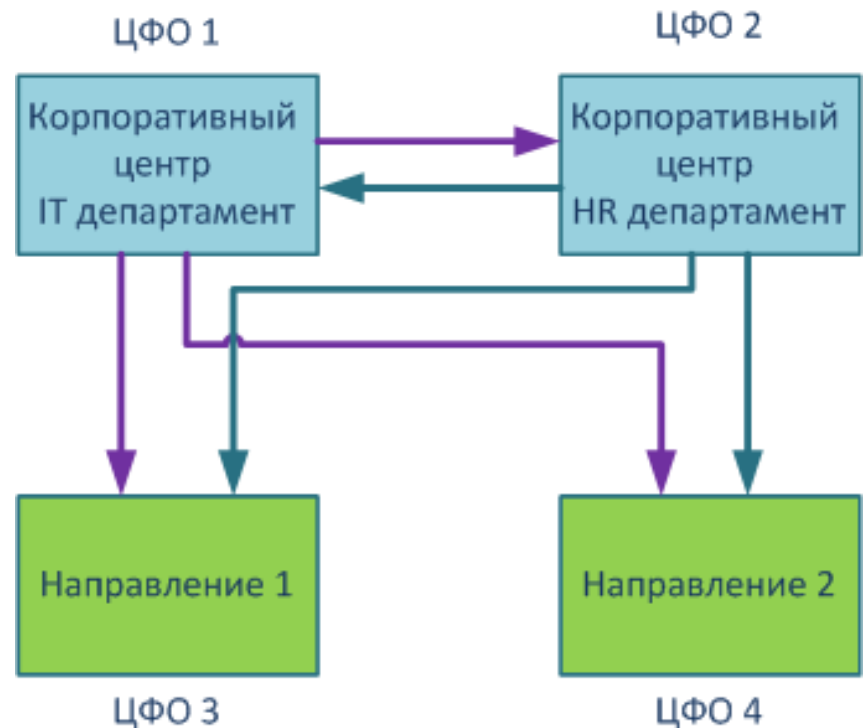
**ЦФО = МВП (Место возникновения потребности)** – подразделение, в интересах которого были понесены затраты и на которое они должны быть распределены.

## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ МЕТОДЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Аллокация косвенных расходов  
возможна с использованием  
различных  
**методов распределения:**

- **прямая,**
- **каскадная**
- **перекрестная**

**пример:**



## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ МЕТОДЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

### Пример:

есть два центра прибыли:

Направление 1 = ЦФО 3 и Направление 2 = ЦФО 4, которые, в свою очередь, являются МВП – местами возникновения потребности

В корпоративном центре (где возникают общехозяйственные расходы) есть соответственно два центра затрат: IT департамент = ЦФО 1 и HR департамент = ЦФО 2, которые, в свою очередь, оказывая услуги направлениям, сами являются МНЗ – местами несения затрат.

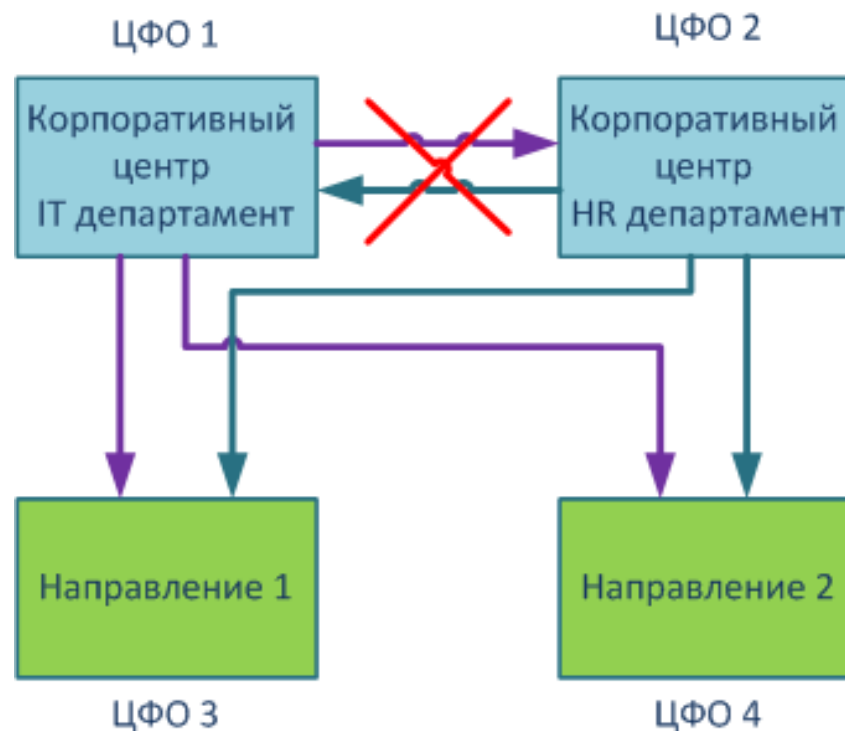
НО! Поскольку IT департамент и HR департамент оказывают также встречные услуги друг другу, по отношению к друг другу они также являются МВП и МВЗ.

## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ МЕТОДЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

### Прямая аллокация:

— игнорировать встречные услуги ЦФО 1 и ЦФО 2 и просто по очереди отнести затраты этих ЦФО на центры прибыли ЦФО 3 и ЦФО 4 соответственно.

Такая схема проста в реализации и состоит в одной итерации распределения, однако данный метод не совсем точен, так как не учитываются взаимодействия между центрами затрат.

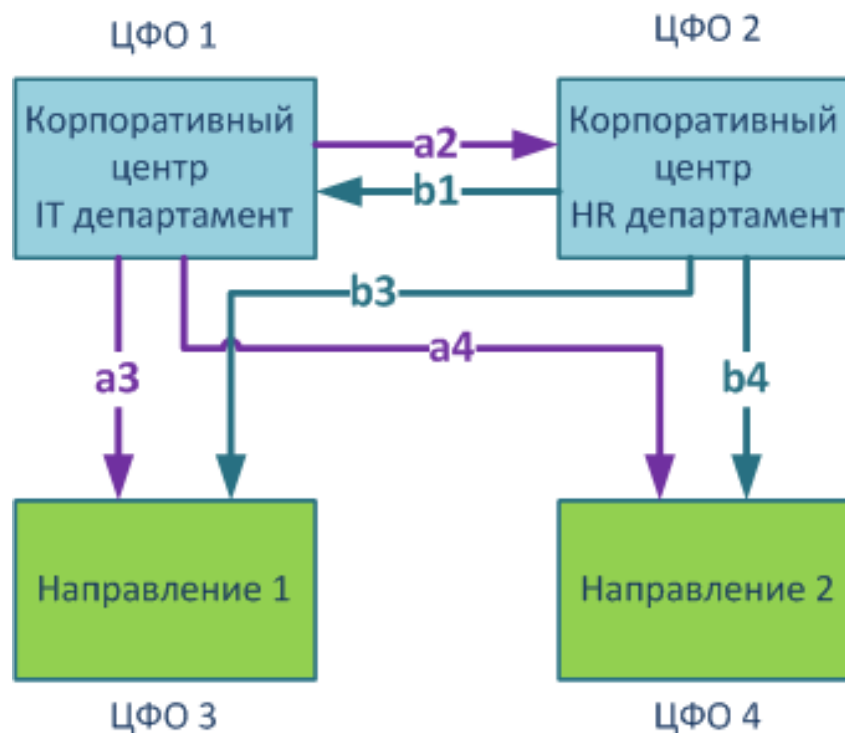


## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ МЕТОДЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

### Перекрестная аллокация

позволяет учесть влияние ЦФО1 и ЦФО 2 друг на друга.

В перекрестных аллокациях для расчета применяются специальные итерационные или матричные алгоритмы последовательных распределений. Они сложнее с точки зрения вычислений, но обеспечивают более правильные результаты.



## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ МЕТОДЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

### Каскадная аллокация

- частный случай перекрестной аллокации. При этом, чтобы уйти от циклических расчетов, взаимодействия между ЦФО 1 и ЦФО 2 учитываются не полностью. Если в примере мы уберем связь «a2», то появится некий «каскад»: сначала будут разнесены расходы ЦФО 2 на ЦФО 1, ЦФО 3 и ЦФО 4, а затем расходы ЦФО 1 — на ЦФО 3 и ЦФО 4.





## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ МЕТОДЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

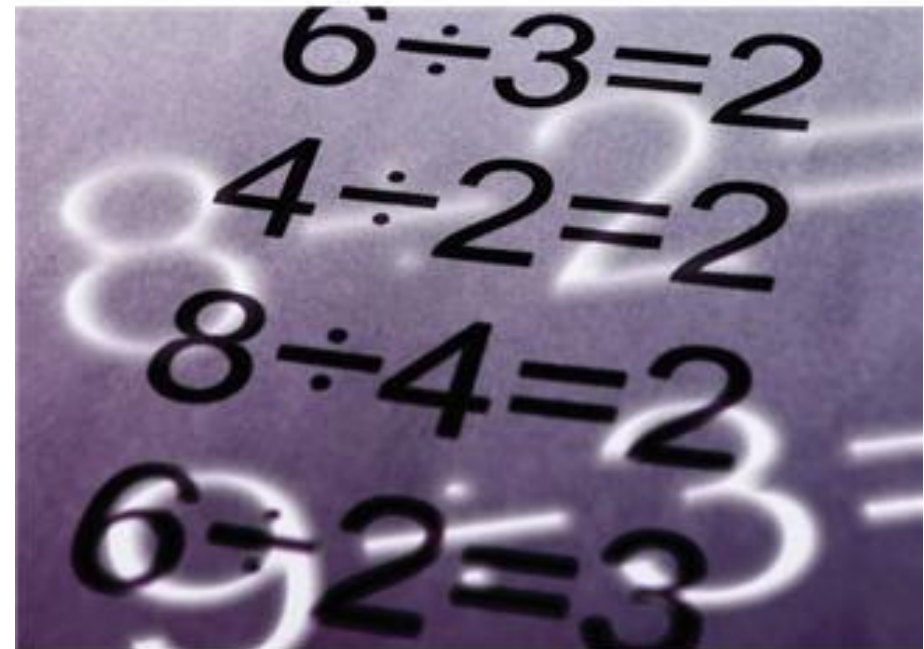
Метод каскадной аллокации более точен, чем прямое отнесение, но при этом необходимо проведение специального анализа для корректного формирования каскада, иначе результат может быть сильно искажен! Крайне необходимо правильно оценить незначительность влияние тех встречных затрат, которые мы не распределяем между затратными ЦФО.



## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ АЛГОРИТМЫ РАСЧЕТОВ

При распределении используются также различные **алгоритмы расчетов**:

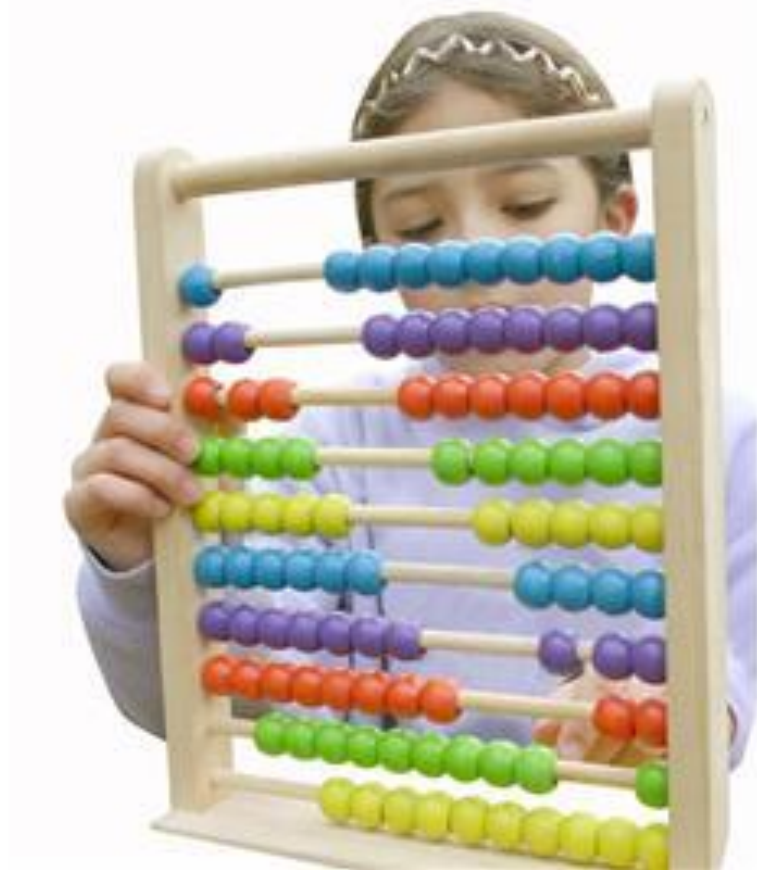
- пропорциональный (по драйверу);
- через трансфертное ценообразование (или standart-costting)



## ЕЩЕ НЕМНОГО КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ – АЛЛОКАЦИИ АЛГОРИТМЫ РАСЧЕТОВ

- **Пропорциональный** – полная сумма затрат для нескольких МВП распределяется по заранее определенному драйверу, пропорционально доли каждого из МВП. Затраты МВП = фактическая стоимость затрат \* фактическая доля МВП по выбранному драйверу.
- Через **трансфертное ценообразование** – применяется в случае затрат, имеющих характер постоянных/условно постоянных, точное соотнесения которых к конкретному МВП требует большого объема дополнительной информации и ресурсов, поэтому осуществляется косвенно по формуле: Затраты МВП = плановая/трансфертная цена \* драйвер МВП фактический

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ:



ПРАКТИЧЕСКАЯ!

## ШАГИ ПОСТАНОВКИ ПЛАНИРОВАНИЯ С ЧЕГО НАЧАТЬ?

### **1. Конкретизировать постановку задачи:**

«Нам нужен бюджет на год, в процесс подготовки которого, функциональные подразделения будут вовлечены, больше чем сейчас»

или

«Нам нужен качественный план-факт анализ, при этом методология планирования не совпадает с методологией учета» и т.д.

## ШАГИ ПОСТАНОВКИ ПЛАНИРОВАНИЯ С ЧЕГО НАЧАТЬ?

2. Разобраться в бизнес - устройстве Компании, определить ключевые бизнес-процессы;
3. Определить и ключевые показатели деятельности, которые отслеживает руководство Компании, ради прогнозирования которых и собирается бюджет:

получить набор бюджетных показателей (он, как правило, помимо расчетных - типа «EBITDA», натуральных – типа «количество мега Вт. вводимой в эксплуатацию мощности», состоит в основном из статей плановой отчетности);

4. Определить роли подразделений в бизнес-процессах, влияние каждого из них на ключевые показатели:

построить схему финансовой структуры Компании и матрицу ответственности.

## ШАГИ ПОСТАНОВКИ ПЛАНИРОВАНИЯ САМОЕ СЛОЖНОЕ

### **5. Описать связь показателей плана между собой:**

натуральных – подключаемые мегаватты; экономических - потребление кВт/ч в расчете на 1 мВт мощности дата-центра; финансовых – расход по статье «Электроэнергия», тыс.руб.

### **6. Определить перечень аналитических срезов, необходимых для анализа каждого показателя, наполнить их значениями.**

Например, для расходной статьи «Электроэнергия» логичны и необходимы следующие аналитики: ЦФО, МВП, Юр.лицо, объект (конкретный дата-центр), география.

### **7. Поскольку статьи отчетности – это производное плана счетов, нужно определить план счетов, на котором будет строиться план, и план счетов, на котором будут лежать фактические данные. А самое главное построить меппинг между ними.**

## ШАГИ ПОСТАНОВКИ ПЛАНИРОВАНИЯ САМОЕ СЛОЖНОЕ

Опираясь на опыт можно сказать, что наиболее трудоемким является проектирование и согласование двух справочников:

- Плана счетов (плановый с меппингом на фактический)
- Справочника ЦФО (МНЗ/МВП)





## ШАГИ ПОСТАНОВКИ ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

8. Спроектировать бюджетные формы, которые будут использоваться для расчета необходимых показателей плана;
9. Назначить ЦФО, ответственное за каждый конкретный бюджет;
10. Определить порядок подготовки, сбора и согласования данных (workflow);
11. Определить источники и порядок формирования факта в заданной аналитике для построения план-факт анализа;
12. Определить перечень и наполнение необходимых плановых и план-факт отчетов;
13. Определить стандартный набор версий и сценариев плана, а также порядок внесения регламентных (перепрогноз) и внерегламентных правок.

## THE END

