

**УТВЕРЖДАЮ**  
Финансовый директор  
Р.Р.Денежная

**МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ  
ГОДОВОГО СВОДНОГО БЮДЖЕТА  
В КОМПАНИИ А**

**'00 год**

## **Содержание**

1. Введение
2. Порядок сбора данных и подачи функциональных бюджетов
3. Форма сводного бюджета: корректное заполнение, первичные расчеты и проверка.
4. Ключевые показатели бюджета и правила их расчета
5. Ответственные лица

## **1. Введение**

В компании А принята годовая модель бюджетирования с полугодовыми циклами актуализации. Ежегодно в период с 01 сентября по 10 октября проходит сбор и формализация финансовых планов деятельности всех функциональных подразделений с их последующим сведением в виде сводного бюджета.

Сводный бюджет – завершающий бюджет всего процесса финансового планирования. В нем интегрируются все функциональные бюджеты, проводится кросс-анализ совместимости и реализуемости финансовых планов подразделений, рассчитываются прогнозные показатели финансовых результатов деятельности компании в целом.

На этапе сведения единого бюджета могут быть обнаружены неточности и нестыковки (рассогласования) финансовых планов подразделений. В этом случае Финансовый директор компании в праве вернуть функциональные бюджеты на доработку в кратчайшие сроки.

Сводный бюджет является документом первого уровня важности и секретности. Представляется Финансовым директором на утверждение Генеральным директором компании. Все изменения в сводном бюджете вне полугодовых циклов актуализации могут быть проведены только с резолюции Генерального директора компании.

Итоговая версия сводного бюджета должна поступить на утверждение Финансовым директором до 03 октября каждого года и на утверждение Генеральным директором не позднее 07 октября каждого года.

## **2. Порядок сбора данных и подачи функциональных бюджетов**

Подготовку сводного бюджета предваряет большая работа по формированию функциональных планов и бюджетов подразделений, за которую несут ответственность руководители подразделений.

Итог формирования финансовых планов подразделений должен быть представлен в единой форме утвержденных Финансовым директором компании статей.

Утвержденный перечень основных статей (реестр подчинённых статей смотрите в папке своего подразделения на портале финансовой дирекции):

### **01 Доходы**

01.1 Доходы от продажи продуктов

01.2 Доходы от продажи услуг

### **02 Расходы**

02.1 Производственные расходы

02.2 Расходы на хранение и транспортировку

02.3 Расходы на продажи и маркетинг

02.4 Расходы на оплату труда (ФОТ)

02.5 Административные расходы

В разрезе перечисленных статей все функциональные подразделения обязаны подать данные по своему функциональному направлению начальнику отдела анализа и планирования не позднее 01 октября каждого года.

Порядок сбора и области ответственности подразделений при подаче функциональных бюджетов:

#### **1. Дирекция продаж.**

Собирает и сводит данные по всем региональным подразделениям как в доходной, так и в расходной части.

#### **2. Отдел производства.**

Собирает и сводит все данные по закупкам и производству, включая стоимость материалов (прогноз изменения цен на сырье

и материалы) и стоимость услуг производственных площадок (как принадлежащих компании, так и работающих на аутсорсинге)

3. Отдел логистики.

Собирает и сводит все данные по услугам хранения и обработки товара на всех складских площадях (как принадлежащих компании, так и находящихся на аутсорсинге) и стоимости услуг транспортных компаний. К зоне ответственности отдела логистики относятся также прогнозирование дохода от продажи услуг принадлежащей компании транспортной компании и части складских помещений.

4. Другие подразделения

Все остальные подразделения подают данные по основным статьям непосредственно в отдел анализа и планирования для сведения:

**Отдел персонала** – ФОТ по компании (предварительно собрав и интегрировав данные по всем подразделениям, кроме основных: продажи, производство, логистика). Относится к статье 02.4

**Отдел АХО** – все затраты на ремонт и закупку оборудования и расходных материалов по компании (предварительно собрав и интегрировав данные по всем подразделениям, кроме основных: продажи, производство, логистика). Кроме того, отдел АХО подает прогнозы по доходам от услуг в виде предоставления в аренду части принадлежащих компании помещений.

**Отдел ИТ** – все затраты на поддержание и развитие программной, серверной части, закупку новой техники (предварительно собрав и интегрировав данные по всем подразделениям, кроме основных: продажи, производство, логистика)

Затраты АХО и ИТ отделов относятся к статье 02.5.

**Другие подразделения** – подают иные свои затраты (консалтинг, командировочные, прочие расходы), которые относятся на статью 02.5

### **3. Форма сводного бюджета: корректное заполнение, первичные расчеты и проверка.**

Сводный бюджет выполняется в формате excel.

Файл сводного бюджета содержит пять листов, четыре из которых заполняются данными, полученными от подразделений, а пятый «Сводный» считается как сумма всех аналогичных статей по другим листам.

Лист «Продажи» представляет из себя сводку по всем статьям доходов и расходов подразделения Дирекция продаж и маркетинга. В сводные данные уже включены все доходы и расходы по региональным подразделениям. Заполняется данными, полученными от Дирекции по продажам и рекламе в аналогичной форме.

Лист «Производство» включает в себя всю сводку расходов на производство, включая закупку сырья и материалов и оплату услуг производственных площадок. Заполняется данными, полученными от Отдела производства в аналогичной форме.

Лист «Логистика» включает в себя все расходы компании на складское хранение, обработку и перевозку товара до склада клиента или мест продажи. Заполняется данными, полученными от Отдела логистики в аналогичной форме.

Лист «Прочее» заполняется данными от других подразделений по статьям 02.4 «Расходы на оплату труда (ФОТ)» и 02.5 «Административные расходы». На этом же листе указываются иные доходы, кроме доходов от основной коммерческой деятельности.

Лист «Сводный» представляет из себя расчетную форму. Все статьи доходов и расходов собираются на этом листе как сумма данных по аналогичным статьям на четырех других листах.

Первичные расчеты.

На листе «Сводный» необходимо рассчитать:

- данные поквартально и по году на основании полученных суммарных данных ежемесячно

- итого доходы как сумму всех статей доходов на листе «Сводный»
- итого расходы как сумму всех статей расходов на листе «Сводный»
- операционная прибыль как разница полученных цифр на строке «Итого доходы» и на строке «Итого расходы».

#### Проверка.

Для того, чтобы избежать ошибок на листе «Сводный» учтите следующие простые правила:

- при переносе данных, поступивших от подразделений, необходимо следить за соответствием статей (строк) и месяцев (столбцов),
- лист «Сводный» не может быть рассчитан корректно, если отсутствуют данные (некорректные данные) на одном из четырех листов,
- цифры, полученные поквартально не могут отличаться друг от друга вдвое и больше
- цифра операционной прибыли не может значимо (в разы) отличаться от цифры операционной прибыли прошлого бюджета.

#### **4. Ключевые показатели бюджета и правила их расчета**

##### **Операционная прибыль**

Рассчитывается как разница суммы всех доходов (ст.8) и суммы всех расходов (ст.15). Для анализа используются помесечные, поквартальные и годовой показатели.

##### **Рентабельность продаж**

Рассчитывается как отношение операционной прибыли (ст.16) к сумме всех доходов (ст.8). Представляется в виде процентов. Для анализа используются помесечные, поквартальные и годовой показатели.

##### **Доля расходов в доходах**

Рассчитывается как отношение суммы всех расходов (ст.15) к сумме всех доходов (ст.8). Представляется в виде процентов. Для анализа используются помесечные, поквартальные и годовой показатели.

##### **Прирост доходов**

Рассчитывается как отношение суммы всех доходов (ст.8) в прогнозном периоде к сумме всех доходов (ст.8) в отчетном периоде. Представляется в виде процентов. Для анализа используется кварталный показатель.



## **5. Ответственные лица**

За корректность и своевременность формирования сводного бюджета ответственность несет Начальник отдела анализа и планирования.

За корректность, полноту и своевременность подачи данных по подразделениям несут ответственность руководители структурных подразделений.

За своевременное утверждение и соблюдение бюджета ответственность несет Финансовый директор компании.