

## Цели и показатели

**Целью реализации бюджетного процесса является:**

- Вывод нового направления деятельности (магазинов мелкого опта и розницы) на уровень ежемесячной рентабельности 10 % прибыли к концу бюджетного процесса (следующего года)
- Увеличение прибыли основного направления деятельности на 25 % (оптовые продажи коммерческим отделом).

**Показатели бюджетного процесса:**

- Складские запасы
- Денежные средства
- Дебиторская задолженность
- Кредиторская задолженность
- Задолженность по расчетам с сотрудниками\*
- Прибыль

\* - можно вести учет на показателе Кредиторская задолженность

## Центры финансовой ответственности

ЦФО	Вид ЦФО	Обоснование
Администрация	Центр затрат	Не отвечает ни за закупки, ни за реализацию
Коммерческий отдел	Центр маржинального дохода	В структуре предприятия нет выделенного отдела закупок. Считаем, что эта функция делегируется на коммерческий отдел. Таким образом, он отвечает и за закупки, и за продажи.
Магазин ДМД	Центр дохода	Магазины закупками не занимаются, ценообразование фиксированное.  Несмотря на то, что в системе мотивации на текущий момент нет привязки к выручке, этот ЦФО должен отвечать за доходы.
Магазин МСК	Центр дохода	См. выше.
Предприятие	Центр прибыли	Показатель прибыли определен. Поэтому должно быть ЦФО, которое отвечает за этот показатель. Даже если в явном виде такой структурной единицы нет.
Предприятие	Центр инвестиций	В компании планируются операции – кредит, закупка дорогостоящего оборудования, реклама на несколько месяцев вперед. Должен быть выделен ЦФО, который отвечает за эти инвестиции.

## Бюджетная модель

Необходимые виды бюджетов

- Прогнозный баланс (лист ОПУ)
- Бюджет доходов и расходов (БДР)
- Бюджет движения денежных средств (БДДС)
- Бюджет продаж
- Бюджет закупок
- Бюджет управленческих расходов
- Бюджет прочих расходов
- Бюджет себестоимости проданных товаров
- Бюджет инвестиций

## Бюджетный регламент

### Этапы, выполняемые однократно

Этап подготовки бюджета	Начало этапа, срок исполнения	Ответственный
Составление стратегического плана (по двум сценариям)	За 70 дней до начала года, 10 дней	Коммерческий отдел
Утверждение стратегического плана (по двум сценариям)	За 60 дней до начала года, 10 дней	Бюджетный комитет
Составление бюджета инвестиций	За 50 дней до начала года, 10 дней	Администрация
Утверждение бюджета инвестиций	За 40 дней до начала года, 10 дней	Бюджетный комитет
Распределение бюджета управленческих расходов по периодам	За 30 дней до начала года, 5 дней	Коммерческий отдел

### Этапы, выполняемые ежемесячно

Этап подготовки бюджета	Начало этапа, срок исполнения	Ответственный
Составление бюджета продаж по подразделениям	За 18 дней до начала месяца, 3 дня	Торговые подразделения
Утверждение бюджета продаж	За 15 дней до начала месяца, 3 дня	Бюджетный комитет
Составление бюджета стоимости товаров	За 12 дней до начала месяца, 3 дня	Коммерческий отдел

Утверждение бюджета стоимости товаров	За 9 дней до начала месяца, 3 дня	Бюджетный комитет
Составление бюджета закупок	За 6 дней до начала месяца, 2 дня	Коммерческий отдел
Утверждение бюджета закупок	За дня до начала месяца, 2 дня	Бюджетный комитет
Составление бюджета инвестиций	Начало месяца, 3 дня	Коммерческий отдел
Проведение план-фактного анализа (закупки, продажи, прочие расходы)	Через 5 дней после окончания месяца, 5 дней	Ответственные сотрудники подразделений

## Окончание бюджетного процесса

Этап подготовки бюджета	Начало этапа, срок исполнения	Ответственный
Проведение план-фактного анализа по году	Через 20 дней после окончания бюджетного процесса, срок 10 дней	Коммерческий отдел