

# Постановка бюджетного управления в группе компаний (на примере инвестиционно- строительного холдинга)

Ирина Абрамова  
старший менеджер



# Построение системы бюджетирования в группе компаний

## Методология бюджетирования:

- Выбор концепции бюджетной модели (зависит от вида холдинга)
- Разработка методики бюджетирования

## Организация бюджетирования (зависит от системы управления ГК):

- Формализация взаимоотношений УК и дочерних компаний
- Разработка регламентов бюджетирования для ГК
- Разработка форм бюджетного контроля и анализа
- Разработка механизма консолидации для ГК

# Особенности бюджетного процесса в холдинговых структурах

- Стратегическое развитие холдинга
- Специфика финансовой структуры
- Определение особенностей взаимоотношений Управляющей компании (УК) и дочерних компаний (ДК)
- Функции Управляющей компании
- Особенность организации денежных потоков
- Особенности регламентации процесса бюджетирования



# Вертикальные холдинги

- *Акцент управления:* высокая степень централизации управленческих процессов.
- *Особенность:* предприятиям, которые входят в состав вертикального холдинга, обеспечен постоянный внутренний заказ.
- *Основные проблемы:* согласование деятельности бизнес-единиц по мощностям и срокам.



# Вертикальные холдинги

*Решение проблем:*

- Эффективная логистика
- Единая политика и жёсткий контроль ценообразования
- Планирование в единой технологической цепочке



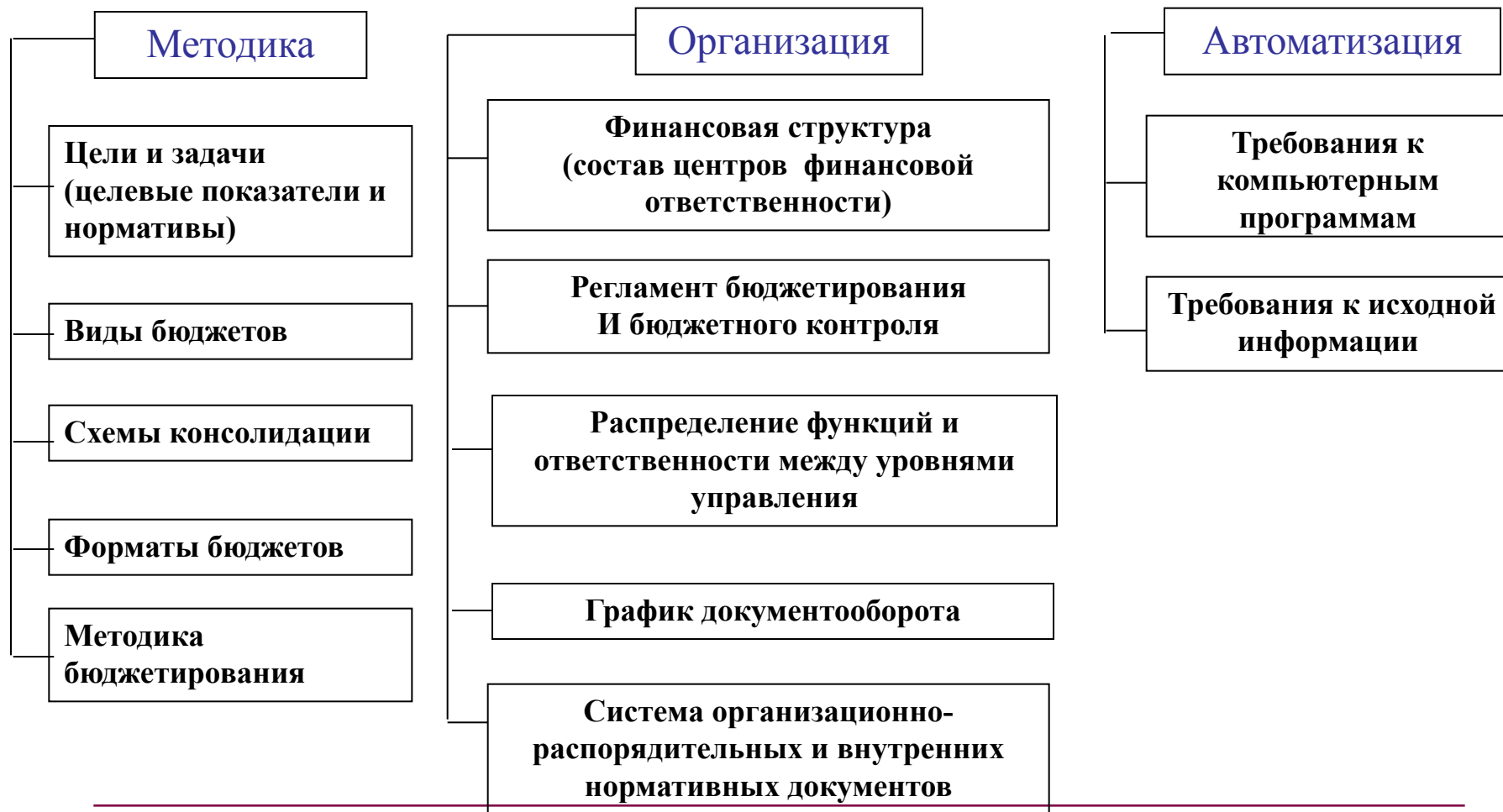
# Три составляющих успеха

## *Опыт МАГ КОНСАЛТИНГ*

- Единые правила
- Организационные процедуры
- Автоматизация



# Внутрифирменное бюджетирование как управленческая технология



# Внедрение бюджетирования

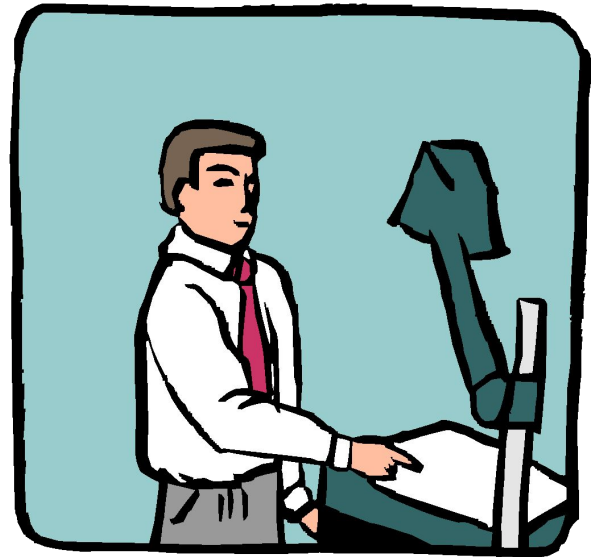
## *Подход МАГ КОНСАЛТИНГ*





# 1. Предпроектное обследование

- Отраслевая специфика
- Ресурсные и финансовые потоки
- Документооборот
- Анализ существующей системы планирования и принятия управленческих решений



# Отраслевая специфика ИСХ

- Длительность инвестиционного цикла
- Сетевой график работ
- Календарное планирование с учетом наличия ресурсов
- Проектно-сметное планирование расходов



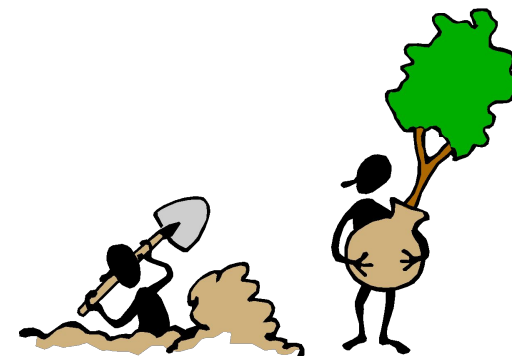
## 2. Создание финансовой структуры

- Распределение ЦФО по уровням ответственности:
  - ЦФО I уровня - Группа компаний (холдинг)
  - ЦФО II уровня - Направления бизнеса, управляющая компания
  - ЦФО III уровня – дочерние компании и департаменты управляющей компании
  - ЦФО IV уровня – филиалы, управления дочерних компаний
  - ЦФО V уровня – отделы дочерних компаний



# Идентификация ЦФО (пример)

ЦФО	Название	Что контролирует и за что отвечает
ЦЗ	Центр затрат	Свои затраты
ЦД	Центр дохода	Свои затраты и доходы холдинга (департамент маркетинга) или свои затраты и доходы дочерней компании (центр дохода дочерней компании)
ЦП	Центр прибыли	Свои затраты и прибыль компании (в том числе холдинга), направления деятельности
ЦЗ и П	Центр затрат и прибыли	Свои затраты и прибыль от внешней деятельности



# 3. Методология бюджетирования

## Мастер – бюджет



- Разработка схемы бюджетирования, отражающей основные бизнес-процессы (мастер – бюджет) – процессное бюджетирование
- Разработка бюджетных форм мастер – бюджета
- Разработка методики заполнения бюджетных форм мастер - бюджета

# Подходы к методике бюджетирования:

## Определение ограничивающих факторов



# Структура системы бюджетирования ИСХ



№ п/п	Наименование ЦФО	Наименования бюджетов
1	Холдинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Консолидированный бюджет прибылей/ убытков (БПУ)</li> <li>- Консолидированный прогнозный баланс (ПБ)</li> <li>- Консолидированный бюджет движения денежных средств (БДДС)</li> <li>- Кредитный бюджет</li> <li>- Бюджет продаж (БПр)</li> <li>- Бюджет рекламных затрат (БРЗ)</li> </ul>
2	Направление бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- БПУ</li> <li>- ПБ</li> <li>- БДДС</li> <li>- ИБ</li> </ul>
3	ЦФО (уровня дочерних компаний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- БПУ</li> <li>- ПБ</li> <li>- БДДС</li> <li>- ИБ</li> <li>- БПУ проекта</li> <li>- БДДС проекта</li> </ul> <p>Операционные бюджеты, составляемые исходя из специфики деятельности соответствующей компании/ структурной единицы, такие как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бюджет продаж;</li> <li>- Бюджет товарно-материальных запасов</li> <li>и другие</li> </ul>
4	Управляющая компания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- БПУ</li> <li>- ПБ</li> <li>- БДДС</li> <li>- Инвестиционный бюджет (ИБ)</li> </ul>
5	Проект (консолидированный)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- БПУ проекта</li> <li>- БДДС проекта</li> </ul>



# Реализация строительного проекта несколькими ЦФО

## Планирование «цепочки»



# Планирование затрат в цепочке

**Генподрядчик**



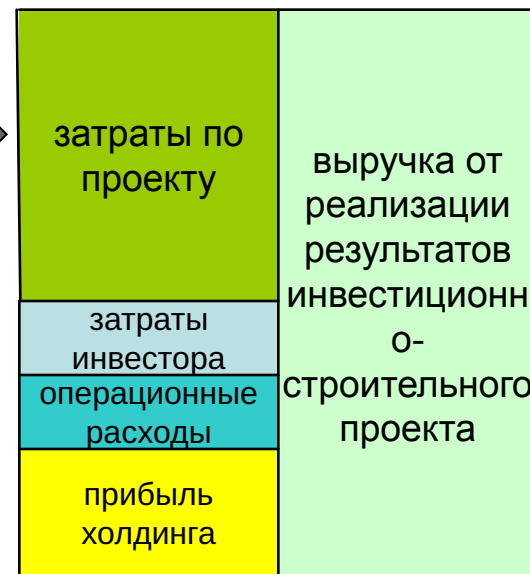
направляется на покрытие операционных расходов

**Заказчик**



направляется на покрытие операционных расходов

**Инвестор**



направляется на  
 - инвестиции в развитие бизнеса  
 - финансовые вложения холдинга в целом

# Особенности бюджетных форм ИСХ

- Учет специфики деятельности
- Связь затратных бюджетов со сметным планированием
- Возможность консолидации бюджетных форм
- Планирование в разрезе инвестиционно-строительных проектов
- Связь с системой управленческого учета



## 4. Формы бюджетного контроля

- Отчеты план/факт
- Аналитические отчеты по результатам исполнения бюджетов
- Порядок периодической корректировки бюджетов и функционирования системы непрерывного составления бюджетов



# Ответственность за исполнение бюджетов

ЦФО	Бюджетная форма	Кто составляет	Кто отвечает за исполнение
Департаменты УК	Бюджет операционных затрат	Ответственный за бюджетирование	Руководитель ЦФО
Департамент маркетинга	Бюджет продаж	Руководитель отдела продаж	Руководитель отдела продаж
	Бюджет рекламных затрат	Руководитель отдела рекламы и PR	Руководитель отдела рекламы и PR
Финансовый департамент	Кредитный бюджет холдинга	Руководитель финансового департамента	Руководитель финансового департамента

# 5. Организация бюджетного процесса

- Положение о бюджетировании
- Регламент бюджетного процесса
- Распределение функций и задач между службами, участвующими в процессе бюджетирования, сфер их компетенции
- Положение о подразделении, ответственном за бюджетирование
- Связь бюджетирования с системой мотивации



# Регламент бюджетного процесса

## 1. Общие положения.

- 1.1. Бюджетный период
- 1.2. Формирование бюджетов
- 1.3. Исполнение бюджета
- 1.4. Корректировка бюджета
- 1.5. Отчетность по исполнению бюджета

# Регламент бюджетного процесса

## 2. Календарное планирование (по шагам)

### 2.1. В рамках годового бюджета

*Годовой бюджет составляется с месячной разбивкой.*

- Шаг №1. Формирование рамочных бюджетных показателей (по выручке, прибыли и т.д.), исходя из стратегических показателей на следующий год.
- Исполнитель: Департамент контроллинга УК
- Ответственный исполнитель: ФИО
- Порядок работы: с 01.08 до 01.09 происходит формирование рамочных бюджетных показателей, их обоснование и утверждение у Президента.
- Результаты: набор рамочных бюджетных показателей для планирования на следующий год.

### 2.2. В рамках квартального бюджета

### 2.3. В рамках месячного бюджета



# Вопросы?

