

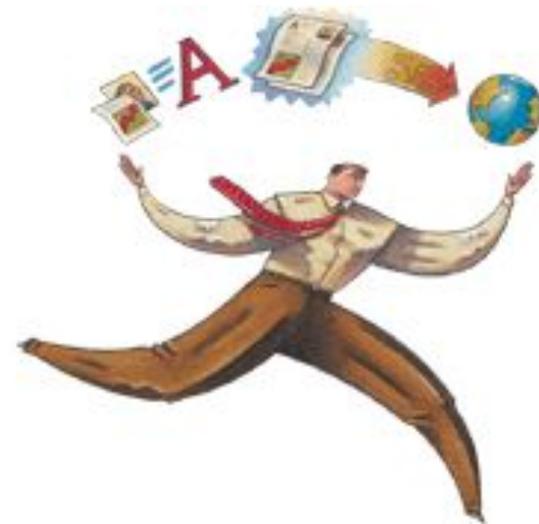
# Пример реализации проекта построения системы бюджетирования в Группе компаний



**Валентина Денисова**  
ведущий консультант  
**МАГ КОНСАЛТИНГ**

# Ключевые моменты реализации проекта:

- Подход к организации проекта для Группы компаний
- Пример плана проекта
- Примеры реализации отдельных фаз и этапов проекта
- Бюджетная модель группы компаний и отдельного предприятия
- Условия успешного проекта



# ГК «Машиностроительные заводы»



# Подход к организации проекта в Группе компаний

## •Фаза 4

Масштабирование пилотного проекта на другие предприятия группы

## •Фаза 1

Разработка системы бюджетирования на уровне Группы компаний

## •Фаза 3

Разработка системы бюджетирования на одном из предприятий (пилотный проект)

## •Фаза 2

Разработка системы бюджетирования в Управляющей компании



# План проекта:



## Фаза 1. Разработка системы бюджетирования на уровне группы компаний (ГК).

Этап 1.1. Разработка Концепции бюджетирования ГК

Этап 1.2. Разработка Модели бюджетирования ГК

Этап 1.3. Разработка бюджетных форм ГК

Этап 1.4. Разработка Регламентов бюджетирования ГК

Этап 1.5. Автоматизация системы бюджетирования ГК

Этап 1.6. Обучение специалистов управляющей компании и предприятий

# План проекта (продолжение):

## Фаза 2. Разработка системы бюджетирования в управляющей компании

Этап 2.1. Разработка финансовой структуры

Этап 2.2. Разработка бюджетной модели, бюджетных форм и регламентов

Этап 2.3. Автоматизация системы бюджетирования  
Управляющей компании

# План проекта (продолжение):

## **Фаза 3. Пилотный проект по разработке и внедрению системы бюджетирования на заводе**

Этап 3.1. Разработка концепции бюджетирования предприятия

Этап 3.2. Разработка финансовой структуры предприятия

Этап 3.3. Разработка модели бюджетирования предприятия

Этап 3.4. Разработка и автоматизация финансовых бюджетов

Этап 3.5. Разработка подробных бюджетных форм, регламентов для ветви «операционная деятельность»

Этап 3.6. Автоматизация ветви «операционная деятельность»

Этап 3.7. Разработка подробных бюджетных форм, регламентов для ветви «инвестиции» и финансовая деятельность

Этап 3.8. Автоматизация ветви «инвестиции» и финансовая деятельность

Этап 3.9. Разработка подробных бюджетных форм, регламентов для ветви «Внереализационная деятельность» (объекты социально-культурной сферы, общепит и т.п)

Этап 3.10. Автоматизация ветви «Внереализационная деятельность»

# План проекта (продолжение):

## **Фаза 4. Масштабирование модели бюджетирования пилотного проекта на другие предприятия**

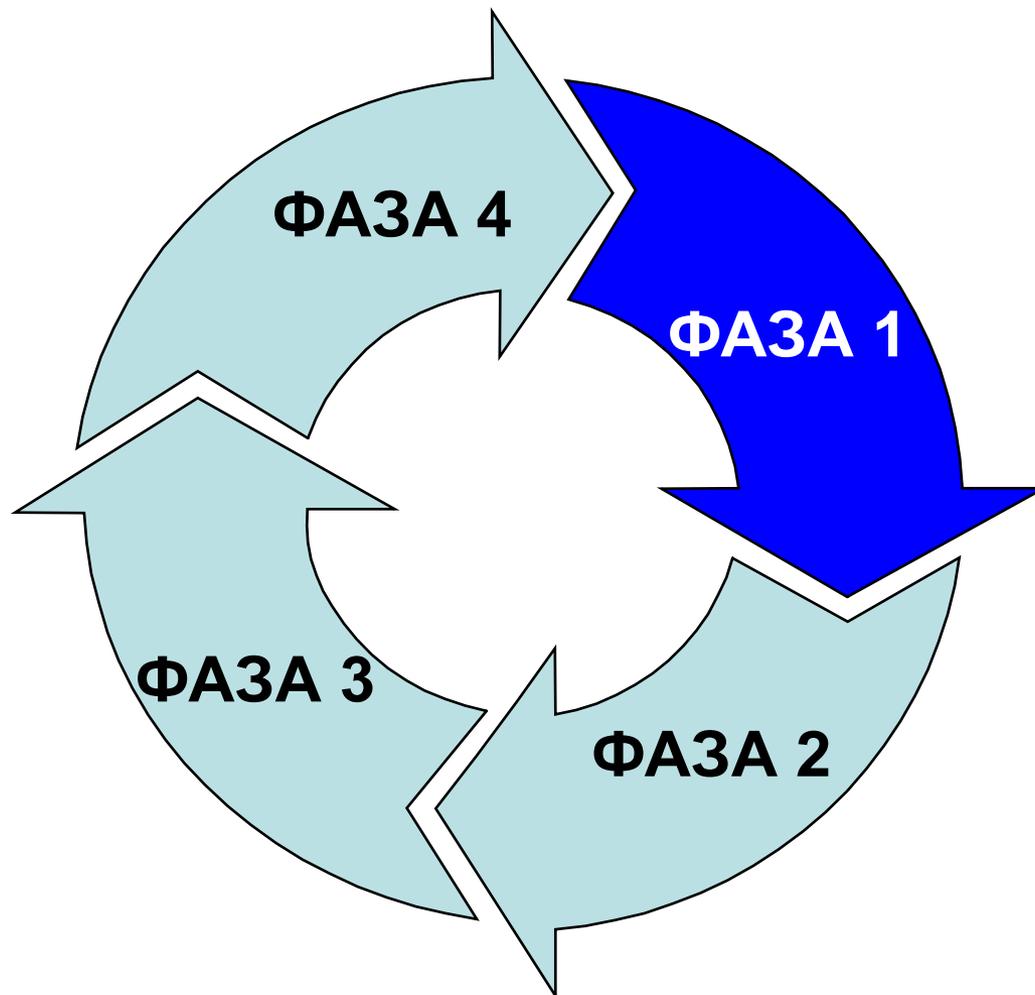
**Для каждого из оставшихся предприятий группы**

Этап 4.1. Разработка финансовой структуры (адаптация финансовой структуры пилотного проекта)

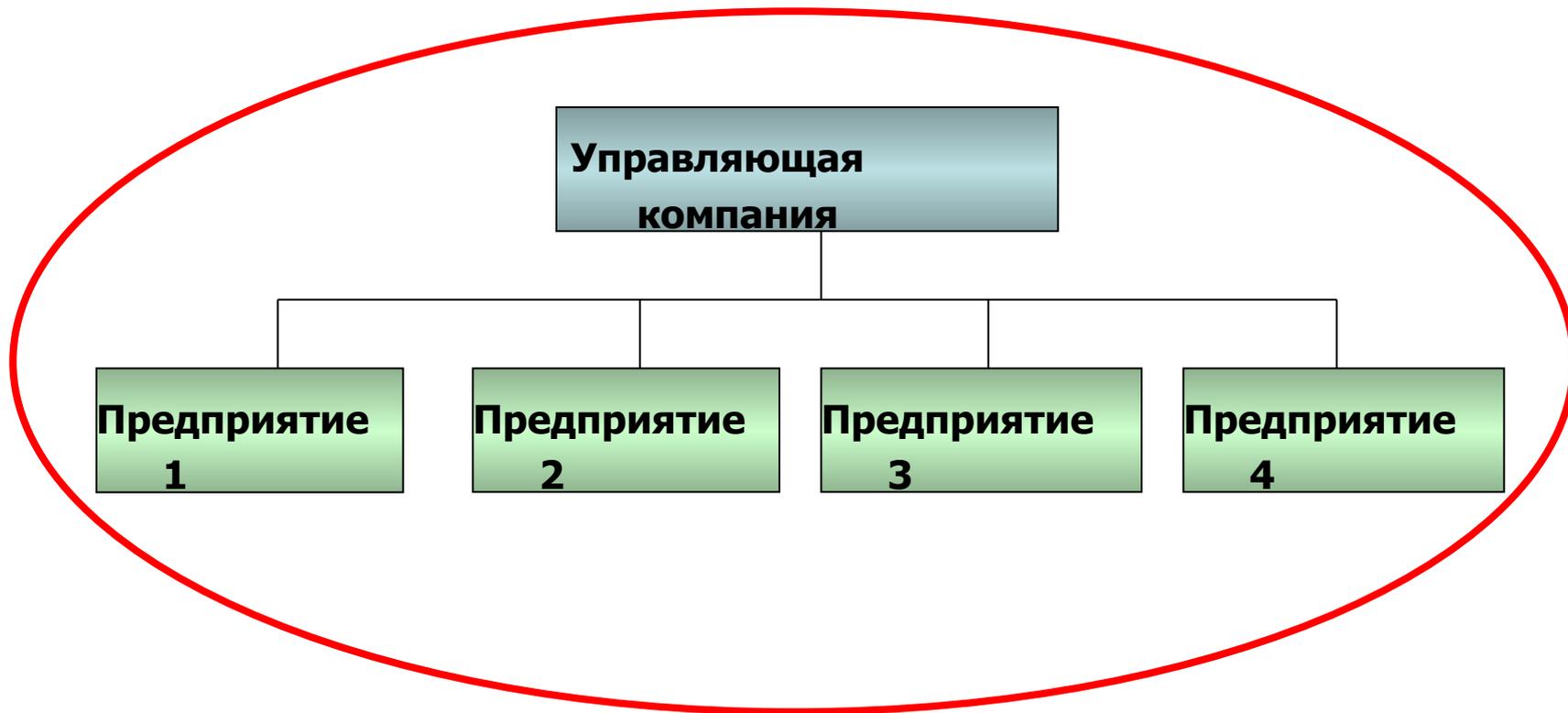
Этап 4.2. Адаптация модели, бюджетных форм, регламентов пилотного проекта к специфике конкретного предприятия

Этап 4.3. Автоматизация бюджетных форм, регламентов конкретного предприятия

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



# Фаза 1. Разработка системы бюджетирования на уровне ГК



# Этапы фазы 1 проекта



# Концепция бюджетирования для ГК

- Цели и назначение системы бюджетирования
- Подход к организации бюджетирования
- Связь со стратегическим планированием
- Основные характеристики модели
- Участники системы бюджетирования и их роли



# Цели и задачи системы бюджетирования в ГК:



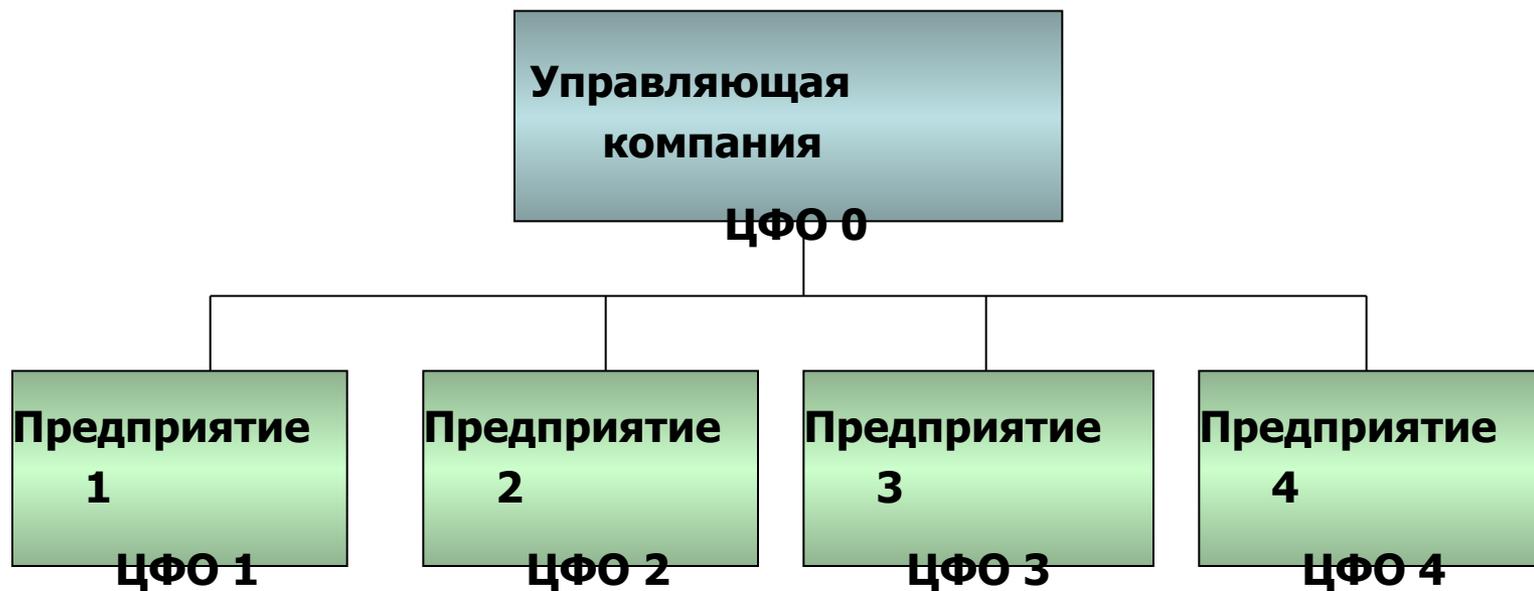
- Планирование и организация деятельности предприятий группы в соответствии со стратегическими задачами и с учетом наличия и эффективного использования ресурсов
- Сценарный анализ при планировании деятельности группы
- Проведение ПФО-анализа в необходимых аналитических разрезах
- Управление «по отклонениям»

# Подход к организации бюджетирования на уровне ГК:



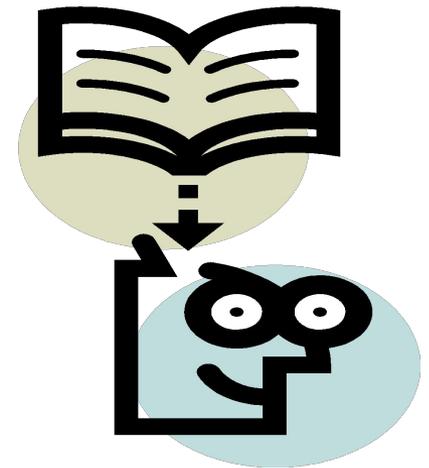
- Бюджетирование «сверху вниз», определение стратегических показателей основных бюджетов для каждого предприятия на бюджетный период
- Уточнение и детализация бюджетов самими предприятиями с разбивкой на календарный период («сверху вниз»)
- Контроль над исполнением утвержденных бюджетов.  
Управление по отклонениям

# Финансовая структура



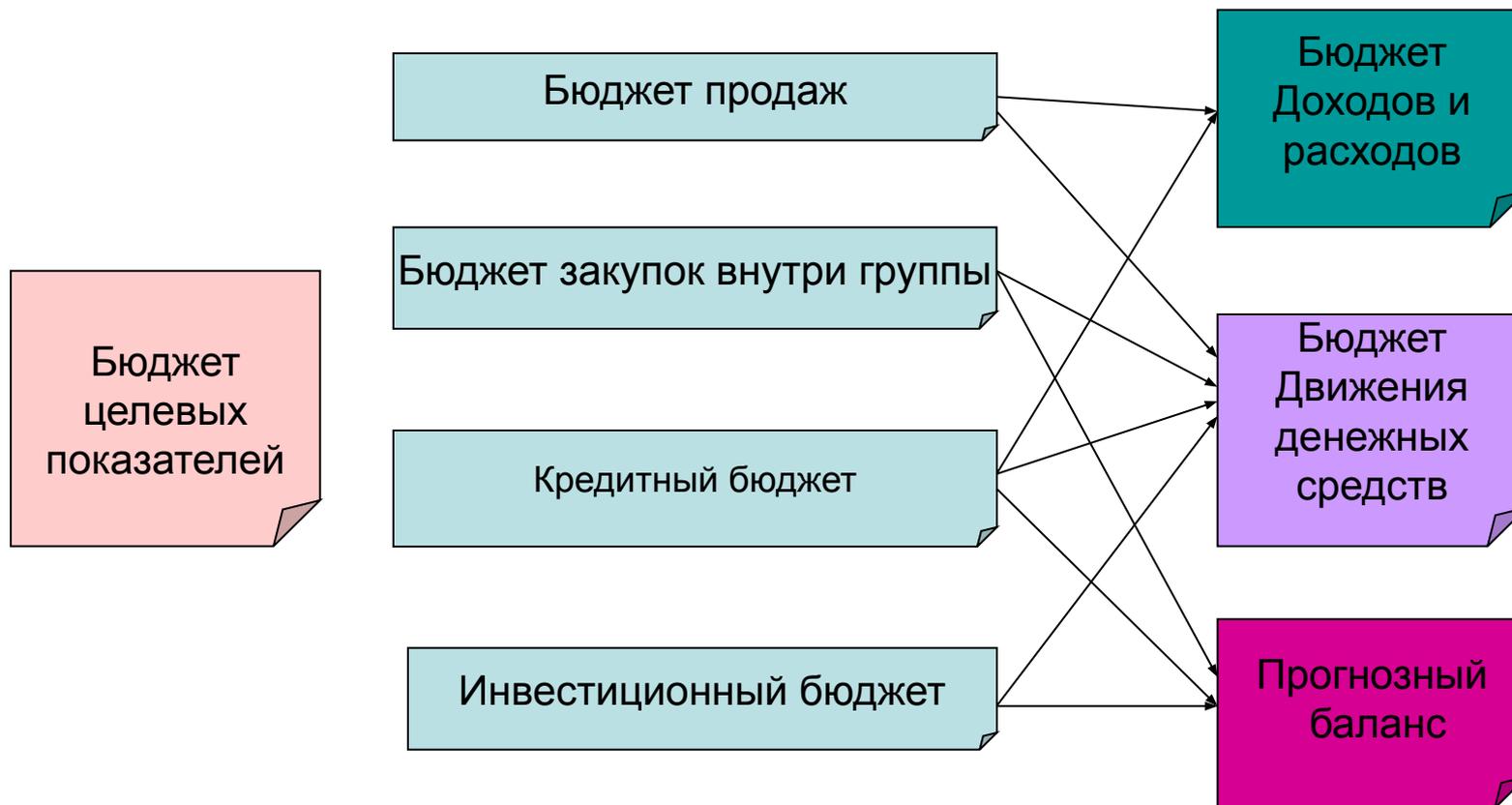
# Стратегические показатели для каждого предприятия группы

- Выручка от продаж
- Маржинальная прибыль по каждой группе продукции
- Чистая прибыль предприятия
- Оборачиваемость складских запасов
- Удельный вес АУР в общем объеме расходов



# Модель для бюджетирования на уровне ГК.

Для каждого предприятия группы



# Консолидация на уровне ГК

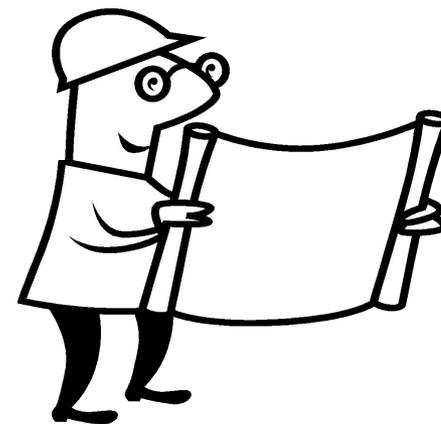


Суммирование по статьям и исключение внутригрупповых операций



# Дальнейшая реализация проекта на уровне ГК:

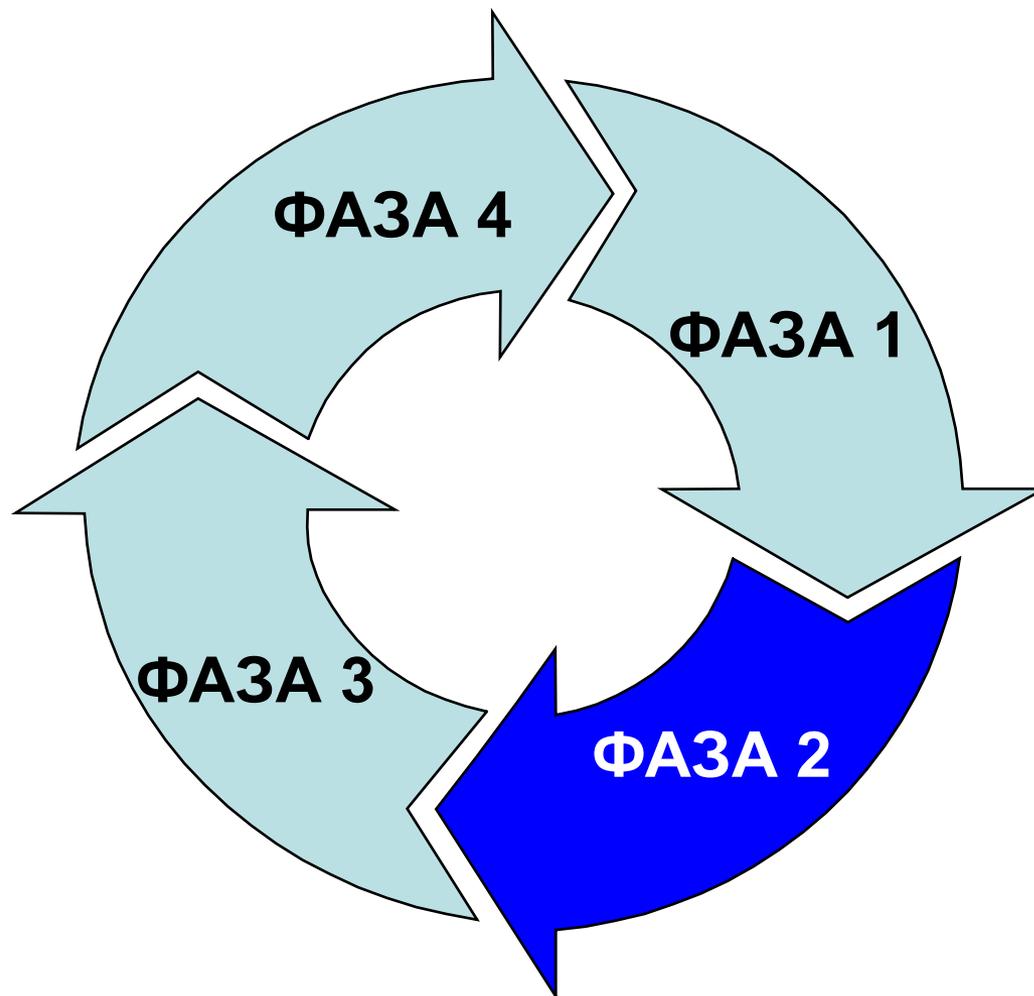
- Разработка подробных форм бюджетов, синхронизация справочников
- Разработка регламента: процедуры, сроки, исполнители
- Процедуры:
  - планирование
  - согласование
  - утверждение
  - отчет об исполнении
  - корректировки
  - анализ
- Автоматизация модели и регламентов





# Результаты фазы 1 проекта

- Набор бюджетов предприятий и консолидированных бюджетов, соответствующих стратегическим целям Группы компаний на следующий бюджетный период
- Экономически обоснованный прогноз финансового состояния Группы компаний, корректировки бюджетов и координация ресурсов
- Возможность контроля и анализа по необходимым показателям в течение бюджетного периода, принятие своевременных и эффективных управленческих решений, управление по отклонениям



# Фаза 2. Разработка системы бюджетирования для УК



# Финансовая структура УК

ЦФО	Тип ЦФО	Ответственность за доходы и/или расходы
Отдел продаж	Центр прибыли	Выручка по агентским договорам и коммерческие расходы
Отдел маркетинга	Центр затрат	Маркетинговые расходы
АХО	Центр затрат	Административно-хозяйственные расходы
Исполнительная дирекция	Центр затрат	Управленческие расходы
Финансовая дирекция	Центр затрат и прибыли	Расходы по привлечению кредитов, доходы и расходы по финансовым вложениям
Департамент развития	Центр инвестиций	Инвестиционный бюджет

# Состав бюджетов для УК

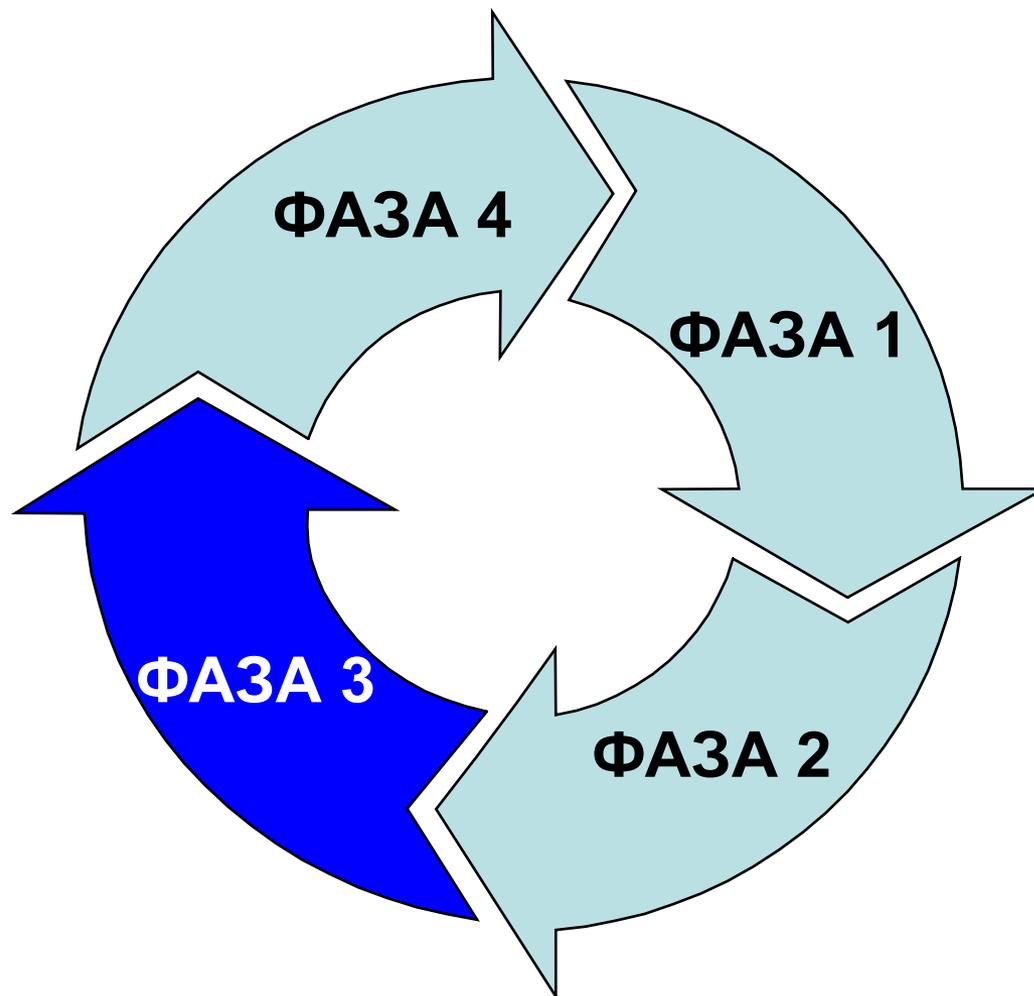
- Бюджет продаж
- Графики оплат по агентским договорам
- Бюджет расходов на продажу
- Бюджет маркетинговых расходов
- Бюджет административно-хозяйственных расходов
- Бюджет управленческих расходов
- Инвестиционный бюджет
- Кредитный бюджет
- Бюджет доходов и расходов
- Бюджет движения денежных средств
- Прогнозный баланс



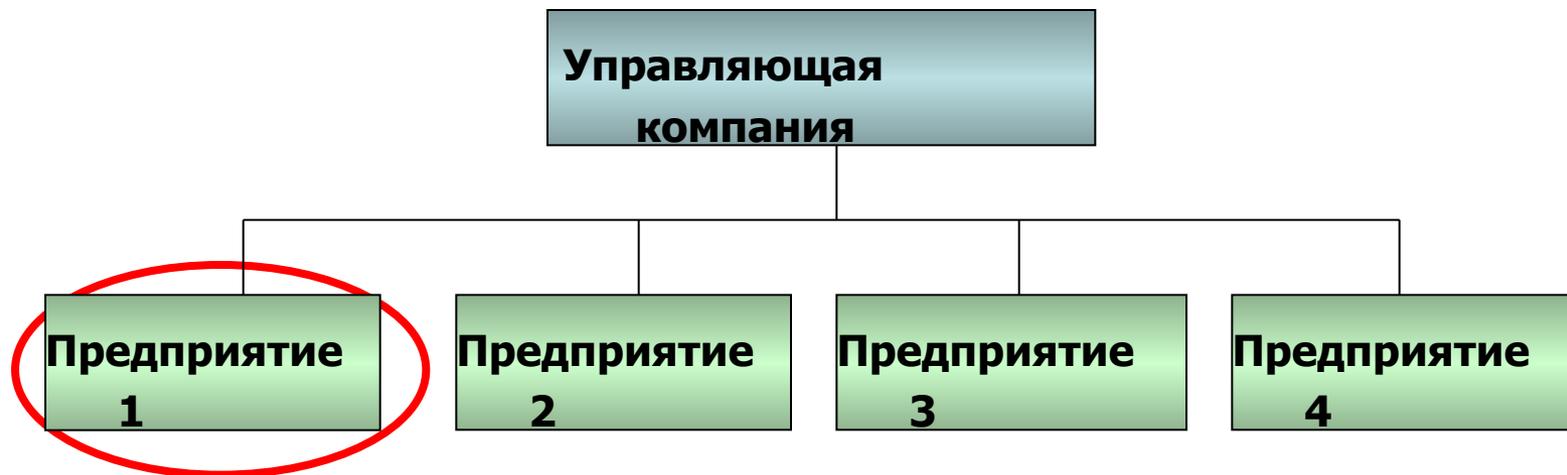
# Дальнейшая реализация проекта в УК:

- Разработка подробных форм бюджетов, справочников
- Разработка регламента: процедуры, сроки, исполнители
- Процедуры:
  - планирование
  - согласование
  - утверждение
  - отчет об исполнении
  - корректировки
  - анализ
- Автоматизация модели и регламентов

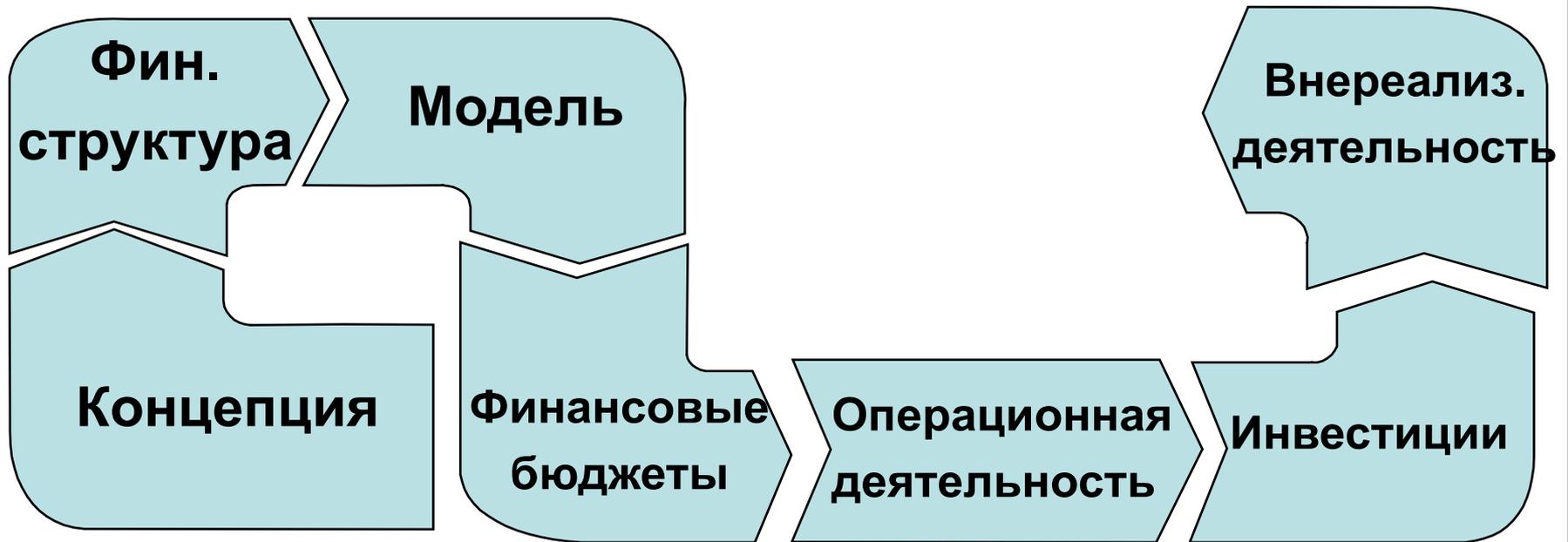




# Фаза 3. Пилотный проект по разработке системы бюджетирования на одном из предприятий



# Этапы проекта на предприятии

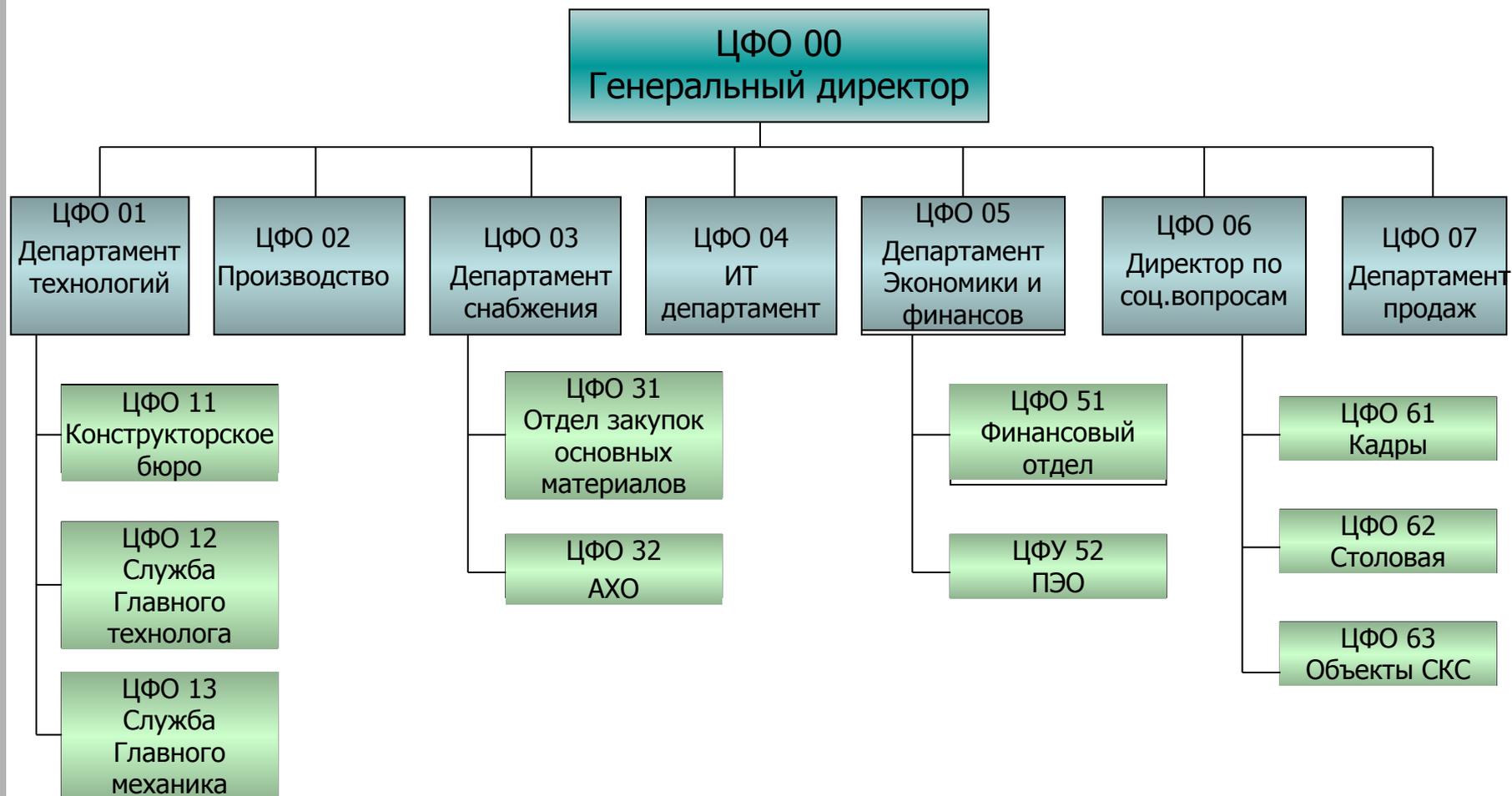


# Концепция

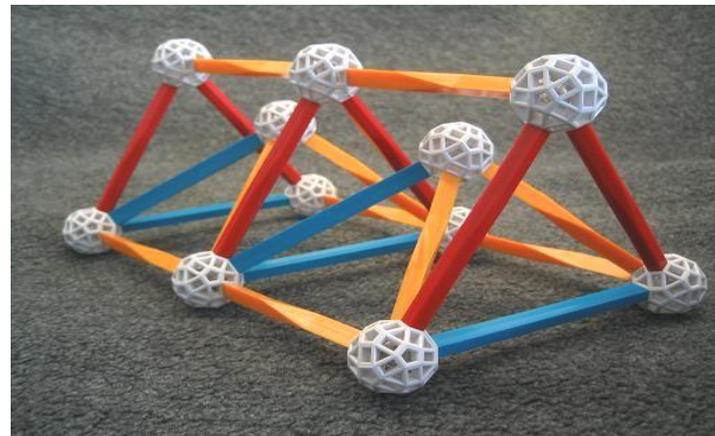
- Участники системы бюджетирования предприятия и их роли
- Основные этапы процесса бюджетирования
- Система ЦФО (проект финансовой структуры)
- Интеграция с системой бюджетирования группы компаний



# Финансовая структура завода

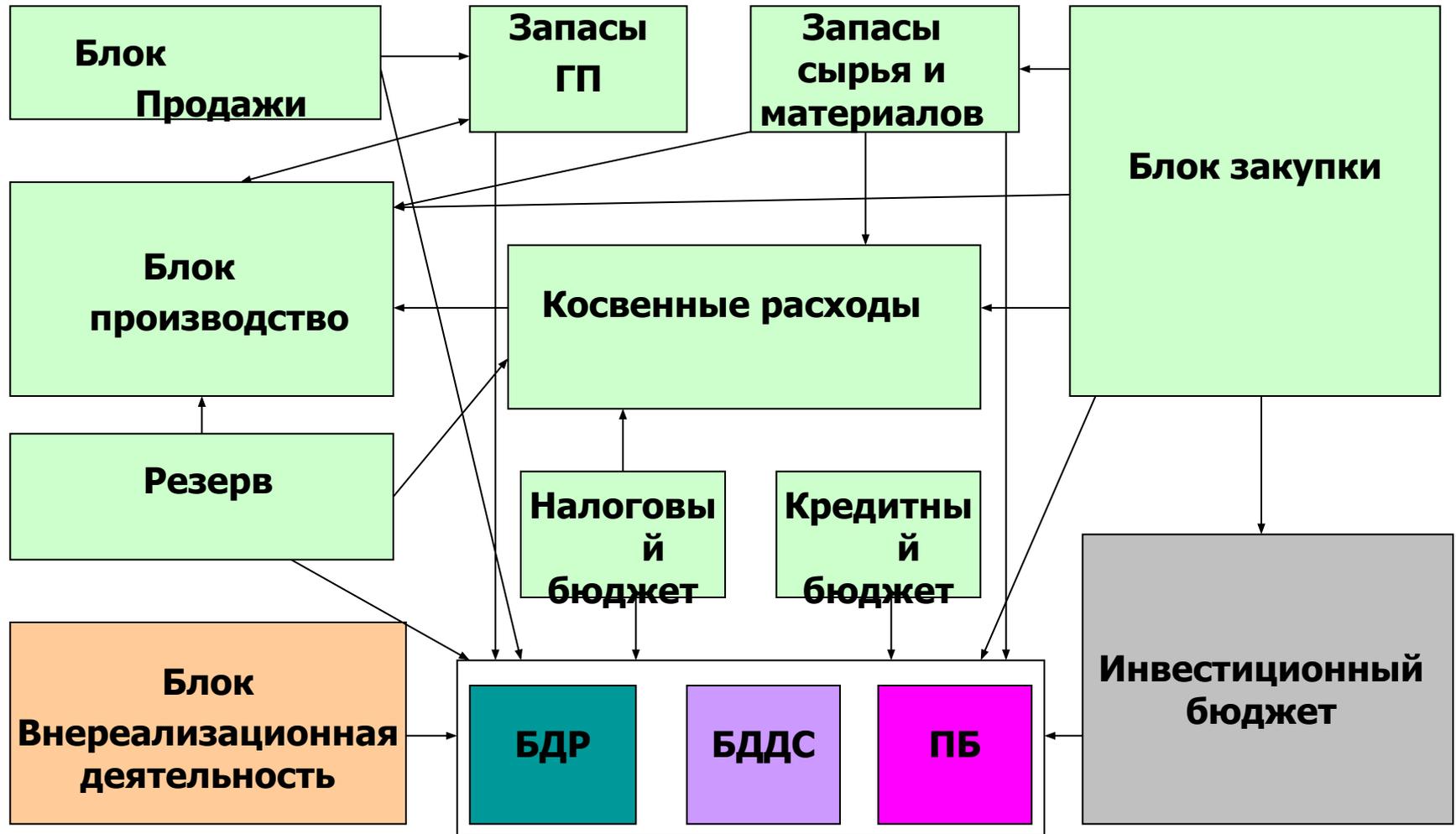


# Модель бюджетирования

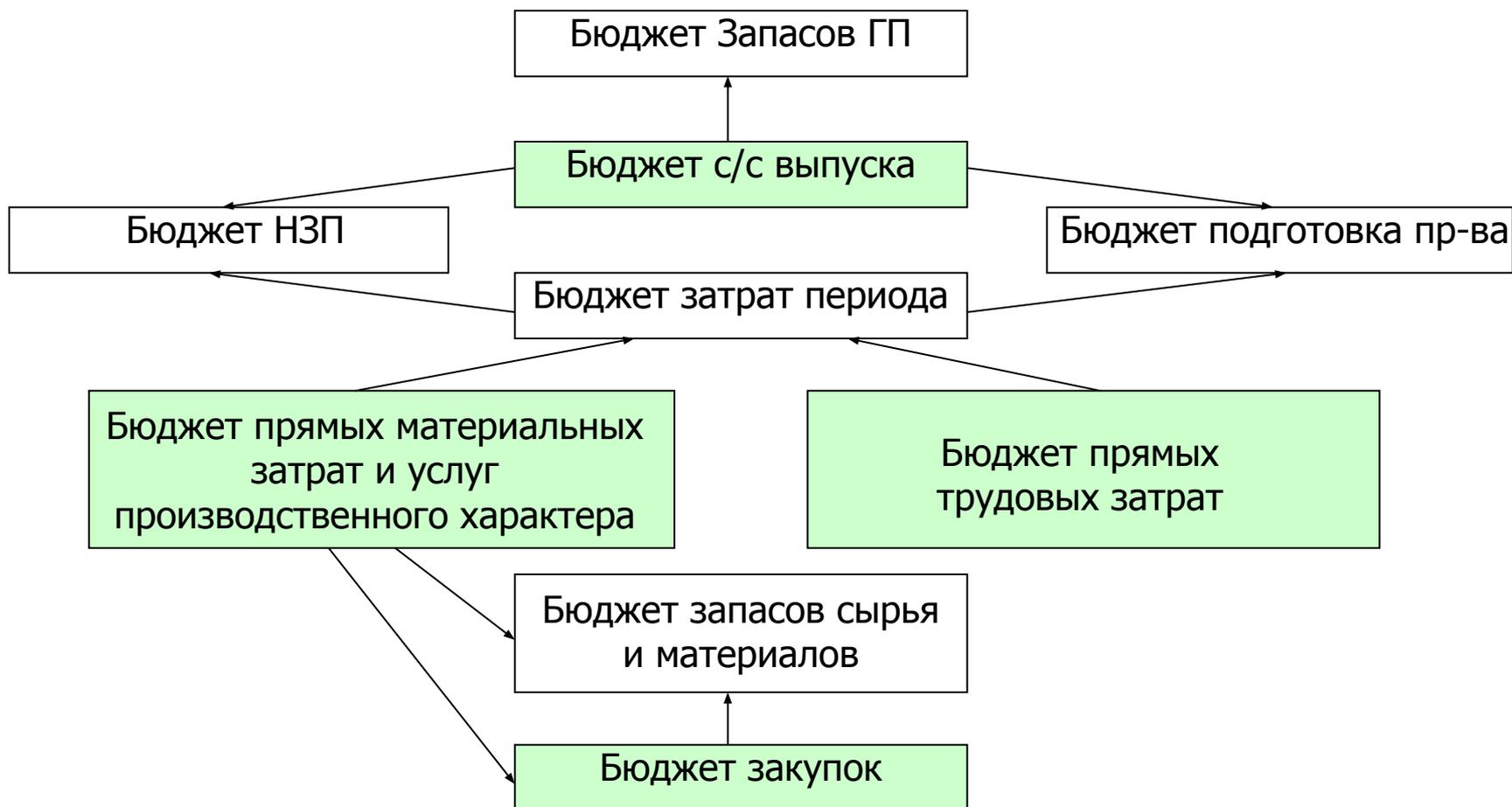


- Мастер-бюджет
- Взаимосвязь показателей бюджетов
- Содержание каждого бюджета
- Бюджеты ЦФО
- Последовательность формирования плановых данных бюджетов
- Порядок сбора фактических данных об исполнении бюджетов
- Основные направления контроля и анализа

# Мастер-бюджет



# Взаимосвязь бюджетов на примере затрат на производство



# Мастер-бюджет и бюджеты ЦФО

ЦФО Бюджет	00	01	11	12	13	02	07	...	...	...
Резерв	*									
Бюджет продаж							*			
Бюджет производства						*				
Бюджет косвенных расходов		*	*	*	*					
...										
...										

# Дальнейшая реализация проекта на предприятии

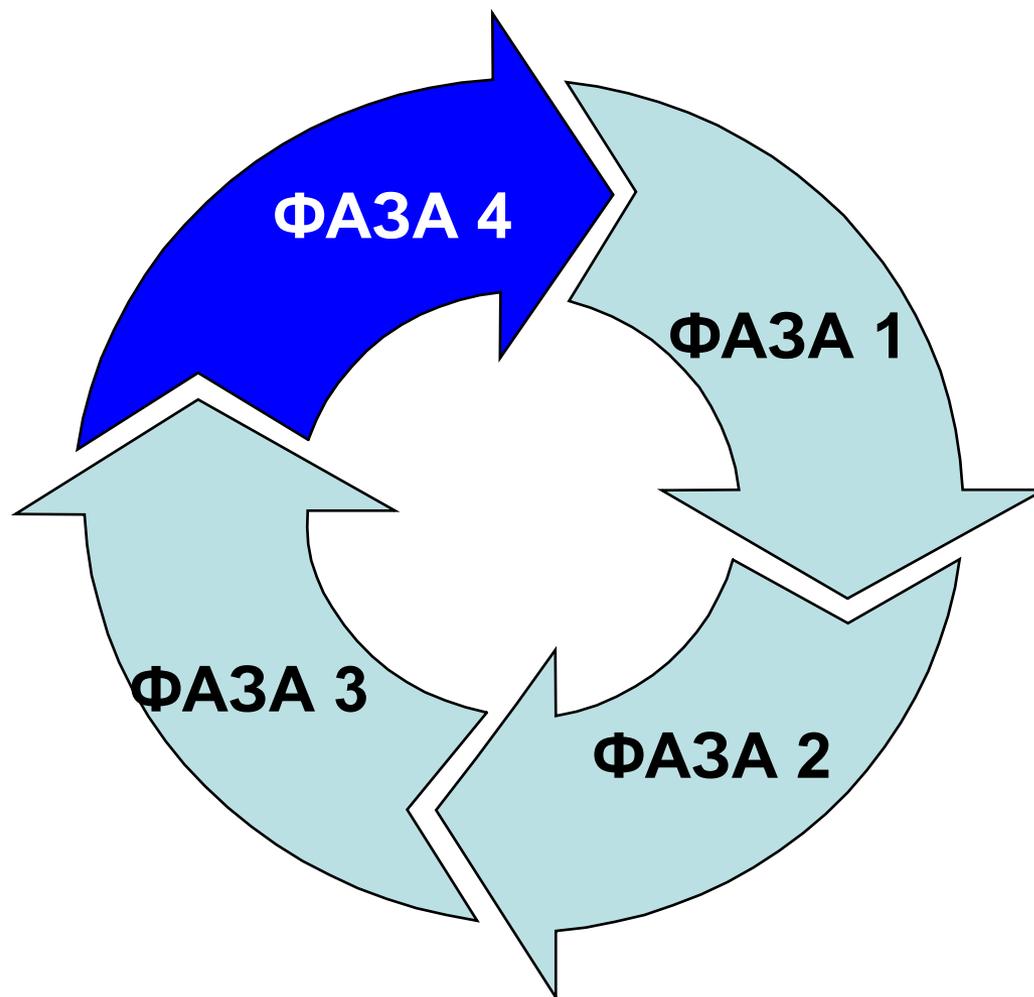


- Разработка и автоматизация форм мастер-бюджета
- Разработка общих положений по бюджетированию на предприятии
- Разработка бюджетов ЦФО, справочников, регламентов для ветви «Операционная деятельность». Автоматизация
- Разработка бюджетов ЦФО, справочников, регламентов для ветви «Инвестиции». Автоматизация
- Разработка бюджетов ЦФО, справочников, регламентов для ветви «Внереализационная деятельность». Автоматизация

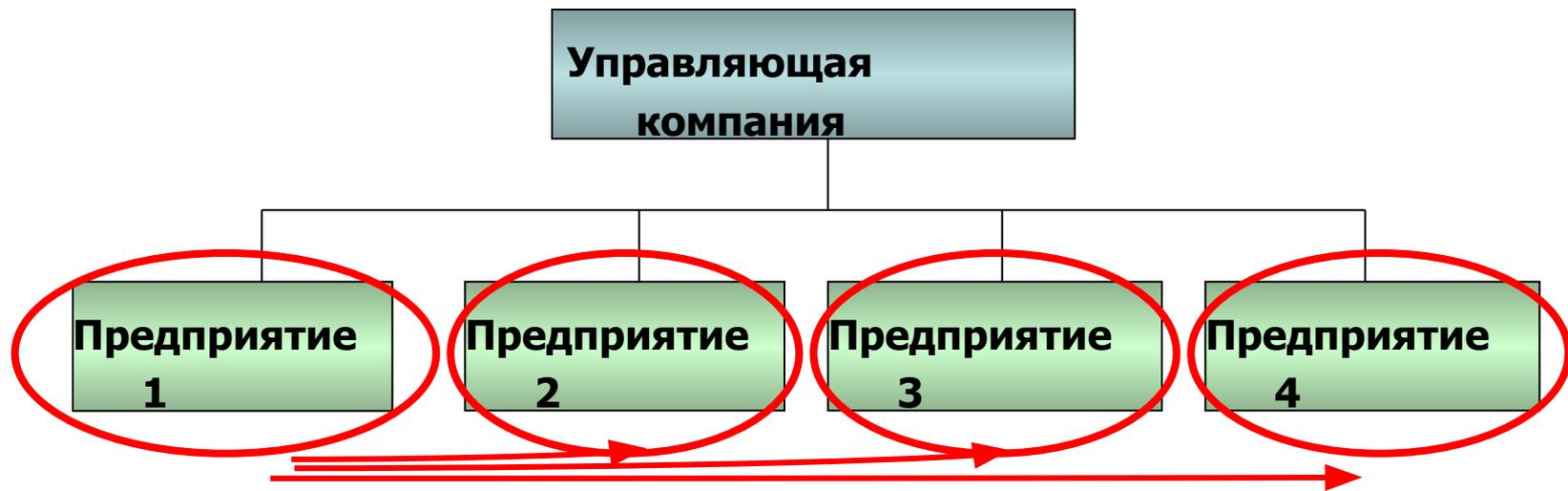
# Результаты фазы 3



- Повысилась общая управляемость бизнесом. Достигнуто стратегическое соответствие между целями и задачами на уровне завода и Группы компаний и финансовым и ресурсным обеспечением их достижения
- Повышена точность планирования и прогнозирования как на уровне предприятия, так и для Группы компаний в целом
- Принятие управленческих решений стало более эффективным за счет использования в качестве информационной базы не только фактические данные (результаты прошлых событий), но и надежные плановые и прогнозные данные
- Повысилась эффективность использования ресурсов за счет лучшей координации деятельности подразделений, опережающих мер воздействия при возникновении «узких мест», повышения контроля



# Фаза 4. Масштабирование модели бюджетирования на другие предприятия группы



# Порядок работ по фазе 4

## на каждом предприятии

- Разработка Концепции
- Формирование финансовой структуры
- Адаптация модели
- Адаптация регламентов
- Автоматизация модели и регламентов



# Условия успешного проекта по разработке системы бюджетирования в группах компаний

- Правильная организация проекта
- Команда проекта
- Формализованные бизнес-процессы
- Выработанные нормы и нормативы затрат ресурсов
- Наличие разработанных справочников



# Календарный план проекта

	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	январь	фев	март	апр	май
Фаза 1. Система бюджетирования для ГК	■	■	■										
Фаза 2. Система бюджетирования для УК			■	■									
Фаза 3. Пилотный проект для предприятия 1					■	■	■	■	■	■	■		
Концепция, финансовая стр-ра, модель					■	■							
Разработка и автоматизация операционной деят-ти							■	■					
Разработка и автоматизация инвестиционной деят-ти									■				
Разработка и автоматизация внепреализац. деят-ти										■	■		
Фаза 4. Масштабирование модели												■	■
Предприятие 2												■	■
Предприятие 3												■	■
Предприятие 4												■	■

# Дальнейшее развитие системы бюджетирования в Группе компаний

- Интеграция систем бюджетирования предприятий и УК с системой бюджетирования Группы компаний. Создание единого информационного пространства
- Усовершенствование модели
- Корректировки регламентов в случае выявления необходимости
- Разработка более совершенных норм, нормативов



# Вопросы?

