



115093, Россия, Москва,  
Подольское ш., д.8, корп.5,  
+7 (495) 792-54-16  
[www.citycg.ru](http://www.citycg.ru)

Консультационная услуга:

# Внедрение системы бюджетирования

---

Елизавета Семенкова  
Старший консультант  
CITY Consulting Group

---

## Предмет проекта

**Бюджетирование** – всестороннее планирование финансовой деятельности организации и ее структурных подразделений на основе подготовки и исполнения бюджетов.

## Основные цели

Основная цель проекта - разработать и внедрить в компании систему бюджетирования, что позволит:

- создать эффективную систему управления финансами;
- повысить предсказуемость будущего компании, а значит - ее инвестиционную привлекательность;
- повысить финансовую устойчивость и улучшить финансовое состояние компании в целом;
- определять наиболее эффективные виды и направления хозяйственной деятельности;
- повысить мотивацию руководителей и работников структурных подразделений к повышению рентабельности осуществляемых ими видов деятельности, повышению ответственности за конечные финансовые результаты;
- повысить финансовую обоснованность принимаемых управленческих решений;
- обеспечить взаимосвязь между интересами отдельных подразделений и интересами предприятия в целом.

## Задачи проекта

В ходе реализации проекта будут решены следующие задачи:

- Разработана концепция бюджетирования, в рамках которой будет определено единое понимание бюджетного процесса, указана единая информационная база для принятия управленческих решений, общая схема бюджетного процесса;
- Определены основные характеристики модели бюджетирования, бюджетные формы;
- Обеспечена возможность реализации бюджетного управления предприятием:
  - прогнозирование результата деятельности в любой момент времени,
  - определение факторов (бюджетных статей), влияющих на этот результат и управление результатом на основе составления и исполнения бюджетов;
- Регламентирован бюджетный процесс.

## Перед проектом

Перед началом постановки системы бюджетирования консультантам необходимо предварительно ознакомиться со следующей информацией:

- Организационная и финансовая структура компании;
- Существующая система управления финансами на предприятии;
- Существующая система планирования;
- Существующие положения и инструкции, регламентирующие бюджетирование в компании.

## План внедрения

### Этап 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

В рамках данной фазы производится формирование команды проекта из представителей Заказчика и Исполнителя, определяется порядок работы команды проекта (устав проекта), проводится согласование стандартных форм и форматов результирующих материалов проекта, определяются места хранения и правила доступа к информации по проекту, разрабатывается календарный план проекта.

### Этап 2. ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ

В ходе выполнения данной проектной фазы проводится предварительное обследование и ознакомление команды проекта с текущим состоянием бюджетного процесса, системой управленческого учета и внутреннего контроля. Изучается распределение ролей в процессе бюджетирования. Сотрудниками Исполнителя подготавливаются и проводятся интервью с ключевыми специалистами Заказчика. Выполняется анализ и оценка имеющихся в компании документов и информации. Определяются основные требования к системе бюджетирования в компании.

### Этап 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В ходе выполнения данной проектной фазы формируется общее видение реализации системы, определяются параметры будущей модели бюджетирования, схемы бюджетного процесса, требования к организации бюджетного процесса.

### Этап 4. РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ

Проводится выделение в составе предприятия центров финансовой ответственности, их классификация, определение основных статей доходов и расходов ЦФО, ответственности за движение денежных средств.

#### **ЭТАП 5. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

На данном этапе проекта определяются виды бюджетов, необходимых для целей процессного планирования, а также взаимосвязи между бюджетами.

#### **ЭТАП 6. РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТНЫХ ФОРМ**

Разрабатываются форматы и информационное содержание бюджетных форм, модель информационных потоков и документооборота бюджетирования, а также методики формирования бюджетных статей и взаимосвязей между ними, выполняется кодировка статей бюджетов.

#### **ЭТАП 7. РАЗРАБОТКА СХЕМ И МЕТОДОВ КОНСОЛИДАЦИИ БЮДЖЕТОВ**

Разрабатывается документ, регламентирующий методы консолидации бюджетов, описывающий правила суммирования и взаимоисключения статей бюджетов.

#### **ЭТАП 8. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

В ходе выполнения данной проектной фазы формируется документ, описывающий методику бюджетирования в целом, включающий методики заполнения всех бюджетных форм, определяется учетные системы, содержащие фактические значения и разрабатывается методика для получения фактических значений.

#### **ЭТАП 9. РАЗРАБОТКА «ПОЛОЖЕНИЯ О БЮДЖЕТИРОВАНИИ»**

В ходе выполнения фазы создается документ, который определяет регламенты и процедуры бюджетирования в компании, а также регламенты и роли участников бюджетного процесса.

## **Результат внедрения**

Результатом выполнения проекта является эффективно работающая система бюджетирования в компании. По завершению проекта формируются следующие документы:

- Концепция системы бюджетирования;
- Положение о финансовой структуре компании;
- Справочники (ЦФО, объекты бюджетирования, статьи доходов и затрат, аналитические разрезы);
- Модель бюджетирования, содержащая список форм и схему их взаимосвязей (диаграмма и описание);
- Комплект бюджетных форм;
- Схема консолидации бюджетов;
- Документ, определяющий методику бюджетирования:
  - Списки первичных документов для получения информации для заполнения каждой бюджетной формы;

- Документооборот для заполнения статей бюджетной формы;
- Взаимосвязи бюджетных статей в формате MS EXEL;
- Положение о бюджетировании, включающее следующие разделы:
  - О Бюджетном комитете;
  - О контроле над бюджетным процессом;
  - Регламент бюджетирования (включая процедуру формирования основных параметров бюджета);
  - Процедура внесения изменений;
  - Процедура корректировок.

## CITY Consulting Group

CITY Consulting Group начала работу на российском рынке в 2006 году. Отрасли специализации CITY, в которых компания имеет обширный опыт консультирования: оптовая торговля, розничная торговля, автобизнес, строительство и недвижимость, услуги B2B. Компания оказывает консультационные услуги по всем аспектам управления бизнесом: стратегия, финансы, маркетинг, продажи и закупки, персонал, бизнес-процессы, производство.

Консультанты CITY рассматривают бизнес как единую систему, в которой все элементы должны эффективно работать и правильно взаимодействовать между собой. CITY – это команда профессионалов-практиков, имеющих длительный, успешный опыт работы в консалтинге и реальном бизнесе. Среди специалистов компании - преподаватели программ MBA в ведущих учебных заведениях России: МГУ им. М.В.Ломоносова, АНХ при Правительстве РФ, МИРБИС. Все члены команды CITY обладают международным опытом консультационных проектов. На сегодняшний день в московском офисе CITY работает более 20-ти консультантов.

Наш адрес: 115093, Москва, Подольское шоссе, д.8 корп.5

Телефон: +7 (495) 792-54-16

E-mail: [info@citycg.ru](mailto:info@citycg.ru)

Интернет: [www.citycg.ru](http://www.citycg.ru).