

# Как на практике связать стратегию и управление финансами

Ирина АБРАМОВА,  
управляющий партнер CITY CG



# Классическая схема управления («пирамида управления»)

- › Стратегическое управление
- › Сбалансированная система показателей
- › Организационный дизайн
- › Управление персоналом
- › Управленческий учет
- › Финансовый учет
- › Бюджетирование
- › Бизнес-процессы
- › Автоматизация (ERP-система)
- › Информационные технологии
- › Система документооборота
- › Система корпоративных стандартов (фундамент)



# Два отдельных «мира» менеджмента

## Мир стратегии

- › Мы хотим увеличить стоимость бизнеса
- › Мы хотим эффективно удовлетворять потребности наших клиентов
- › Мы хотим достичь лидирующей позиции в нашей отрасли
- › Мы хотим выводить новые продукты на рынок быстрее, чем наши конкуренты
- › Мы хотим последовательно снижать наши затраты

?



?

## Мир оперативного управления

Регион сбыта: (выручка в тыс. евро)

Продукт	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Годовой оборот	в %
A 0	100	100	80	120	400	10%
A 1	70	80	120	130	400	10%
B	50	50	50	50	200	5%
C	210	240	270	280	1 000	25%
D 0	150	150	150	150	600	15%
D 1	120	110	90	80	400	10%
D 2	100	90	90	120	400	10%
D 3	130	150	160	160	600	15%



# Стратегический план и бюджеты



# Что такое бюджетирование?

**Бюджетирование** — это технология управления бизнесом на всех уровнях управления компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов.

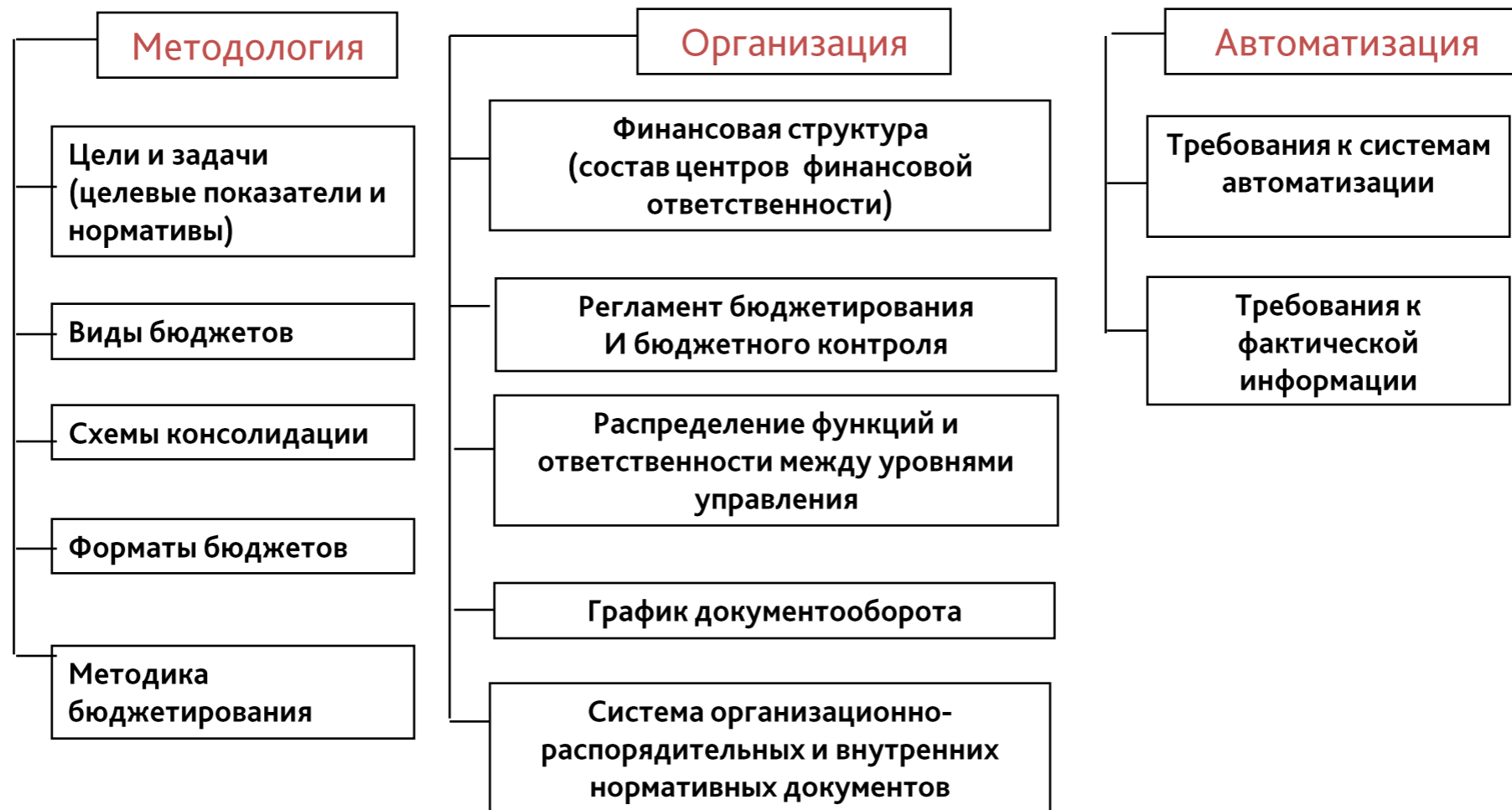


# Три составляющих успеха

- › Методология  
(единые правила)
- › Организационные  
процедуры
- › Автоматизация



# Бюджетирование как управленческая технология



# Методология бюджетирования

Подходы к построению бюджетной модели:

- › Бюджетирование «сверху-вниз»
- › Бюджетирование «снизу-вверх»
- › Смешанный подход «бюджетирование на результат» с использованием показателей эффективности деятельности (или ССП)



# Методология бюджетирования

- › «Процессный подход» - бюджетирование бизнес-процессов (мастер – бюджет)
- › «Функциональный подход» – бюджетирование доходов и расходов ЦФО



# Бюджетирование на результат

Задаются стратегические показатели (KPI), например, объем годовой прибыли, объем продаж по товарным группам (в натуральном и стоимостном выражении).

*Первый этап.* Трансформация стратегических показателей в квартальные по объемам продаж в стоимостном и товарном разрезе и заполнение верхней части Прогноза финансовых результатов (БПУ).

*Вторая стадия.* Составление и взаимоувязка бюджетов месячного горизонта планирования.



# Организация бюджетирования

- › Регламенты составления бюджетов
- › Регламенты согласования и утверждения бюджетов
- › (взаимодействие ЦФО при постановке бюджетирования (документооборот и процедуры)
- › Регламенты и формы бюджетного контроля (отчеты, отклонения план/факт)
- › Механизм анализа бюджетов, процедуры внесения изменений (корректировок)
- › Связь отклонений фактических значений KPI от целевых с отклонениями план/факт по бюджетам



# Автоматизация бюджетирования

- › Просто и быстро формировать бюджеты
- › Использовать финансовую логику, нормы и лимиты
- › Возможность использовать различную методику и подходы
- › Встроенная методичка (помощь)
- › Легко вносить корректировки
- › Визуализировать регламенты (на каком этапе согласований находится конкретный бюджет)
- › Связь бюджетов и KPI
- › Связь бюджетов с учетной системой
- › Казначейство
- › .....



# Вопросы?



Бизнес-интегратор | [www.citycg.ru](http://www.citycg.ru)

