

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	10
Раздел 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	11
Глава 1 Основы бюджетирования.....	13
1.1. Информационные основы бюджетирования.....	13
1.1.1. Бухгалтерский учет и отчетность. Финансовые отчеты	13
1.1.2. Управленческий учет	20
1.1.3. Налоговый учет	21
1.2. Теоретические основы бюджетирования: сущность бюджетирования	22
1.3. Типичные проблемы бюджетирования.....	25
1.4. Система управления финансами с использованием бюджетов	26
1.5. Система бюджетов фирмы	28
1.6. Парадигмы бюджетного планирования	29
1.7. Бюджетирование в системе менеджмента	30
Глава 2. Финансовое управление на предприятии	31
2.1. Управление финансовыми ресурсами	31
2.2. Направления повышения эффективности использования финансовых ресурсов	34
2.3. Финансовое планирование	41
2.4. Нормативы финансовой деятельности и финансовый план.....	42
2.5. Бюджеты — механизм исполнения финансового плана	44
Глава 3. Бюджетная система предприятия	46
3.1. Бюджет и бюджетирование на предприятии.....	46
3.2. Инфраструктура бюджетного процесса	47
3.3. Структура сводного бюджета промышленного предприятия. Основные понятия и категории	50
3.4. Текущее и стратегическое бюджетирование в промышленности.....	56
3.5. Место бюджета движения денежных средств в системе управления организаций	60
Раздел 2. ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	65
Глава 4. Технология составления сводного квартального бюджета нестабильного промышленного предприятия	67
4.1. Определение целевого объема продаж (шаг 1)	67
4.2. Определение производственной программы и целевого уровня запасов готовой продукции (шаг 2)	69
4.3. Определение потребности в основных материалах (шаг 3).....	72
4.4. Определение прямых затрат труда (шаг 4).....	73
4.5. Определение потребности во вспомогательных материалах. Калькуляция бюджета закупок (шаг 5)	73
4.6. Расчет себестоимости списания материальных оборотных средств в производство. Калькуляция бюджета основных материалов (шаг 6)	75
4.7. Определение бюджета общепроизводственных расходов (шаг 7)	76
4.8. Калькуляция производственных затрат и бюджета прямых коммерческих расходов (шаг 8)	76
4.9. Калькуляция бюджета постоянных расходов (шаг 9).....	78
4.10. Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции. Определение прямой рентабельности и маржинального дохода по видам продукции (шаг 10)	79
4.11. Составление первичного проекта отчета о финансовых результатах (отчета о прибылях и убытках) (шаг 11).....	80
4.12. Составление проекта инвестиционного бюджета (шаг 12)	82
4.13. Составление проекта бюджета движения денежных средств (шаг 13)	83
4.14. Составление проекта баланса на конец бюджетного периода (шаг 14)	84
4.15. Составление проекта отчета об изменении финансового состояния. Расчет прогнозных коэффициентов финансового состояния (шаг 15)	87
4.16. Корректировка сводного бюджета путем сокращения финансового дефицита (шаг 16)	90
Глава 5. Технология составления сводного бюджета стабильной промышленной компании на годовой бюджетный период.....	94
5.1. Составление бюджета продаж на 2004 г. (шаг1)	94
5.1.1. Составление бюджета продаж на 2004 г. (шаг1а)	94

5.1.2. График ожидаемых поступлений денежных средств от продаж (шаг 1б)	95
5.1.3. Схема плановых и контрольных расчетов продаж в разрезе продуктов (шаг 1в).....	95
5.2. Бюджет коммерческих расходов на 2004 г. (шаг2)	97
5.3. Бюджет производства на 2004 г, (шаг 3)	98
5.4. Схема плановых и контрольных расчетов по производству продукции (производственная продуктовая программа) (шаг 4).....	99
5.5. Бюджет производственных запасов на 2004 г. (шаг 5).....	100
5.6. Составление бюджета прямых затрат на материалы (шаг 6)	101
5.6.1. Бюджет прямых затрат на материалы на 2004 г. (шаг 6а)	102
5.6.2. График оплаты приобретенных материалов (шаг 6б)	102
5.7. Составление бюджета прямых затрат на оплату труда (шаг 7)	103
5.7.1. Бюджет прямых затрат на оплату труда на 2004 г. (шаг 7а)	103
5.7.2. График погашения задолженности по оплате труда (шаг 7б)	104
5.8. Бюджет общепроизводственных накладных расходов на 2004 г. (шаг 8)	104
5.9. Бюджет управленческих расходов на 2004 г. (шаг 9)	106
5.10. Прогноз отчета о прибылях и убытках на 2004 г. (шаг 10), руб	107
5.11. Прогноз рабочего баланса на 2004 г. (шаг 12).....	107
5.11.1. Прогноз активов баланса на 2004 г. (шаг11а), руб	107
5.11.2. Прогноз пассивов баланса на 2004 г. (шаг 11б), руб.....	108
5.12. Составление бюджета движения денежных средств на 2004 г. (шаг 12)	110
5.12.1. Прогноз отчета о движении денежных средств на 2004 г. (по основной деятельности) (шаг12а), руб	110
5.12.2. Прогноз отчета о движении денежных средств на 2004 г. (по инвестиционной деятельности) (шаг 12б), руб	110
5.12.3. Прогноз отчета о движении денежных средств на 2004 г. (по финансовой деятельности) (шаг12в), руб	111
Глава 6. Финансовое моделирование и программные пакеты	112
6.1. Финансовая модель.....	112
6.2. Финансовое моделирование и моделирование процесса бюджетирования	112
6.3. Применение финансовых моделей на практике	114
6.4. Разработка финансовых моделей	115
6.4.1. Определение переменных	115
6.4.2. Значения входных параметров	116
6.4.3. Спецификация модели	116
6.5. Структура модели	117
6.5.1. Правила принятия решений	118
6.5.2. Структура модели с запаздыванием	119
6.6. Программные пакеты по бюджетированию	120
6.6.1. Перечень популярных программ по бюджетированию	121
6.6.2. Перечень факторов для оценки программного обеспечения по моделированию	123
6.6.3. Автоматизация бюджетирования	125
6.6.4. Обзор важнейших технологических разработок и программных продуктов, используемых в финансовой сфере	131
6.6.5. Внедрение ERP-системы: опыт практиков.....	137
Раздел 3. ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	143
Глава 7. Опыт бюджетирования промышленного предприятия	145
7.1. Общие положения, регламентирующие процесс бюджетирования	145
7.2. Характеристики бюджетов	146
7.2.1. Операционные бюджеты	146
7.2.2. Финансовые бюджеты.....	152
7.3. Управление системой бюджетирования	153
7.3.1. Графики движения бюджетов.....	153
7.3.2. Изменение размера статей и сроков исполнения бюджетов.....	154
7.3.3. Анализ отклонений от бюджетов.....	154
7.3.4. Стимулирование максимальной достоверности бюджетов	155
7.4. Приложения. Структура и форматы бюджетов.....	156
<i>Приложение 7.4.1. Блок-схема формирования основных бюджетов ОАО «Алиса»</i>	<i>157</i>

Приложение 7.4.2. Формат бюджета продаж ОАО «Алиса» (укрупненный).....	158
Приложение 7.4.3. Формат бюджета производства ОАО «Алиса» (укрупненный).....	159
Приложение 7.4.4. Формат бюджета производственных запасов товарно-материальных ценностей по складу.....	160
Приложение 7.4.5. Формат бюджета производственных запасов товарно-материальных ценностей в целом по ОАО «Алиса».....	160
Приложение 7.4.6. Формат бюджета прямых материальных затрат ОАО «Алиса».....	161
Приложение 7.4.7. Формат графика закупок товарно-материальных ценностей ОАО «Алиса».....	161
Приложение 7.4.8. Формат бюджета фонда оплаты труда ОАО «Алиса».....	162
Приложение 7.4.9. Формат бюджета коммерческих расходов ОАО «Алиса».....	163
Приложение 7.4.10. Формат бюджета управленческих расходов ОАО «Алиса».....	164
Приложение 7.4.11. Формат бюджета общепроизводственных накладных расходов ОАО «Алиса».....	165
Приложение 7.4.12. Формат бюджета прочих производственных расходов ОАО «Алиса».....	166
Приложение 7.4.13. Формат бюджета налоговых платежей ОАО «Алиса».....	167
Приложение 7.4.14. Формат бюджета социальных расходов ОАО «Алиса».....	168
Приложение 7.4.15. Формат бюджета капитальных вложений ОАО «Алиса».....	169
Приложение 7.4.16. Формат бюджета движения денежных средств ОАО «Алиса».....	170
Приложение 7.4.17. Формат бюджета доходов и расходов ОАО «Алиса».....	171
Приложение 7.4.18. Формат расчетного баланса ОАО «Алиса».....	172
Глава 8. Система бюджетирования нефтеперерабатывающего завода.....	173
8.1. Характеристика объекта бюджетирования.....	173
8.2. Процедура формирования годового бюджета.....	174
8.2.1. Этапы составления бюджета НПЗ.....	174
8.2.2. Схема регламента документооборота при формировании и исполнении бюджета.....	177
8.3. Контроль в системе планово-бюджетного управления.....	178
8.4. Принципы и направления контроля исполнения планов и бюджетов.....	179
8.5. Контрольные проверки бюджетов.....	180
Глава 9. Опыт бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли.....	181
9.1. Общая характеристика предприятия нефтегазовой отрасли.....	181
9.2. Структура компании и стратегия ее реорганизации.....	181
9.3. Анализ существующего бюджетного процесса.....	183
9.4. Предложения по совершенствованию бюджетного процесса.....	191
9.5. Разработка бюджетного процесса при производстве и реализации продуктов переработки углеводородного сырья (ГСМ).....	193
Глава 10. Опыт бюджетирования на предприятии индустриального домостроения.....	196
10.1. Специфика хозяйственной деятельности строительной компании.....	196
10.2. Структура доходов.....	199
10.3. Структура расходов.....	201
10.4. Общая характеристика предприятия и особенности планирования его финансово-хозяйственной деятельности.....	203
10.5. Центры ответственности как основа внутрифирменного бюджетирования.....	205
10.6. Организационная модель предприятия.....	208
10.7. Система внутрифирменного бюджетирования.....	209
10.8. Виды бюджетов и их структура.....	211
10.9. Контроль исполнения бюджетов.....	213
10.10. Приложения. Процесс бюджетирования в схемах и таблицах.....	218
Приложение 10.10.1. Иерархия центров ответственности ОАО «СК-У».....	219
Приложение 10.10.2. Краткое описание функциональности центров ответственности.....	220
Приложение 10.10.3. Организационная структура ОАО «СК-У».....	224
Приложение 10.10.4. Основные этапы бюджетирования ОАО «СК-У».....	225
Приложение 10.10.5. Основные процессы контроля исполнения бюджета ОАО «СК-У».....	226
Приложение 10.10.6. Иерархия бюджетов центров ответственности.....	227
Приложение 10.10.7. Отчет о движении денежных средств ОАО «СК-У».....	228
Глава 11. Разработка системы бюджетирования строительной организации.....	230
11.1. Специфика предприятия.....	230
11.2. Организационная структура.....	230

11.3. Анализ особенностей управленческого учета в строительной организации	233
11.3.1. Особенности группировки затрат при ценообразовании строительной продукции	233
11.3.2. Особенности планирования себестоимости строительной продукции.....	237
11.3.3. Учет затрат и реализации в строительстве	241
11.4. Предложения по формированию финансовой структуры	242
11.5. Управленческий план счетов и автоматизация учета	247
11.5.1. Система планово-контрольных показателей	247
11.5.2. Анализ особенностей бюджетирования	247
11.5.3. Перечень бюджетов	248
11.5.4. Форматы бюджетных документов.....	249
11.5.5. Временный регламент бюджетирования	249
11.5.6. Проект годового бюджета 000 «Строй» на 2003 г.....	249
11.6. Приложения. Аналитические форматы и состав операционных и финансовых бюджетов.....	251
<i>Приложение 11.6.1.</i> Аналитическая карта объекта.....	252
<i>Приложение 11.6.2.</i> Внутренний бюджет объекта	253
<i>Приложение 11.6.3.</i> План счетов (частично).....	254
<i>Приложение 11.6.4.</i> Целевые показатели 000 «Строй»	255
<i>Приложение 11.6.5.</i> Проект бюджета доходов и расходов 000 «Строй».....	256
<i>Приложение 11.6.6.</i> Форматы бюджетных документов	257
Глава 12. Опыт бюджетирования трикотажного предприятия.....	269
12.1. Описание бизнес-процессов предприятия 000 «Джерси»	269
12.2. Цели и задачи внедрения системы бюджетирования	269
12.3. Разработка финансовой структуры предприятия с выделением центров финансового учета	271
12.4. Разработка плана счетов и структуры финансовых отчетов.....	273
12.5. Разработка механизма взаимодействия подразделений в рамках бюджетного процесса	274
12.6. Положение о финансовой структуре 000 «Джерси»	275
12.6.1. Основные направления хозяйственной деятельности.....	275
12.6.2. Структурный состав ЦФУ.....	275
12.6.3. Сфера полномочий и ответственность руководителей ЦФО и ЦФУ за финансовые результаты	277
12.6.4. Определение целевых нормативов	277
12.7. Разработка структуры бюджетов на предприятии.....	279
12.8. Разработка бюджетного регламента на предприятии	280
12.8.1. Этап формирования операционных бюджетов.....	285
12.8.2. Прогноз продаж.....	285
12.8.3. Операционные бюджеты	286
12.8.4. Сводные бюджеты	288
12.9. Положение по бюджетированию в 000 «Джерси»	290
12.9.1. Общие положения.....	290
12.9.2. Назначение системы финансового планирования	290
12.9.3. Структура бюджетов.....	291
12.9.4. Бюджетный регламент.....	291
12.9.5. Организация финансового планирования и бюджетного контроля	292
12.9.6. Бюджетный контроль	293
12.9.7. Целевые показатели	293
12.10. Приложения. Форматы бюджетов.....	294
<i>Приложение 12.10.1.</i> План-график по видам изделий на 2003 г.....	295
<i>Приложение 12.10.2.</i> График поступлений денежных средств от продаж.....	296
<i>Приложение 12.10.3.</i> Бюджет производства.....	297
<i>Приложение 12.10.4.</i> Бюджет запасов готовой продукции.....	298
<i>Приложение 12.10.5.</i> Бюджет закупок прямых затрат на сырье и материалы	299
<i>Приложение 12.10.6.</i> График оплаты приобретенного сырья и материалов	301
<i>Приложение 12.10.7а.</i> Бюджет прямых затрат на оплату труда (план-график).....	302
<i>Приложение 12.10.7б.</i> Бюджет прямых затрат на оплату труда (график погашения задолженности по оплате труда).....	303
<i>Приложение 12.10.8а.</i> Бюджет общепроизводственных расходов.....	304
<i>Приложение 12.10.8б.</i> Бюджет подразделения — швейное производство	306
<i>Приложение 12.10.9.</i> Бюджет коммерческих расходов	308
<i>Приложение 12.10.10.</i> Бюджет управленческих расходов.....	309

<i>Приложение 12.10.11.</i> План капитальных затрат на 2003 г	310
<i>Приложение 12.10.12.</i> Кредитный план	310
<i>Приложение 12.10.13.</i> Бюджет доходов и расходов	312
<i>Приложение 12.10.14.</i> Бюджет движения денежных средств	313
<i>Приложение 12.10.15.</i> Расчетный баланс	314
Глава 13. Система бюджетов пивоваренной компании.....	315
13.1. Описание системы бюджетов пивоваренной компании	315
13.1.1. Бюджет продаж	315
13.1.2. Бюджет производственных запасов	315
13.1.3. Бюджет затрат на материалы	315
13.1.4. Бюджет затрат на оплату труда	316
13.1.5. Бюджет налоговых платежей	316
13.1.6. Бюджет затрат	316
13.1.7. Сводный бюджет	317
13.2. Приложения. Форматы бюджетов пивоваренной компании	318
<i>Приложение 13.2.1.</i> Бюджет продаж на 2004 г	319
<i>Приложение 13.2.2.</i> Бюджет производственных запасов на 2004 г	320
<i>Приложение 13.2.3.</i> Бюджет затрат на материалы	321
<i>Приложение 13.2.4.</i> Бюджет затрат на оплату труда на 2004 г	322
<i>Приложение 13.2.5.</i> Бюджет налоговых платежей	323
<i>Приложение 13.2.6.</i> Бюджет затрат на 2004 г	324
<i>Приложение 13.2.7.</i> Сводный бюджет на 2004 г	326
Глава 14. Опыт бюджетирования группы поставщиков продукции	336
14.1. Характеристика объекта бюджетирования	336
14.2. Основные этапы работы по формированию системы бюджетирования	336
14.3. Бюджетный регламент и процесс бюджетирования	338
14.3.1. Бюджет продаж	338
14.3.2. Разработка функциональных, или операционных, бюджетов	339
14.3.3. Бюджет коммерческих расходов	339
14.3.4. Бюджет управленческих расходов	340
14.3.5. Бюджет затрат на оплату труда	340
14.3.6. Построение генерального бюджета (<i>master budget</i>)	341
14.3.7. Бюджет доходов и расходов	341
14.3.8. Бюджет движения денежных средств	342
14.3.9. Бюджет по балансовому листу	343
Глава 15. Концепция бюджетного управления крупным депозитарным центром	345
15.1. Общие положения	345
15.1.1. Целевые показатели и нормативы, используемые в процессе бюджетного планирования	345
15.1.2. Структура бюджета и отчетности	346
15.1.3. Порядок подготовки и утверждения бюджета	346
15.1.4. Порядок уточнения и корректировки бюджета	348
15.1.5. Бюджеты подразделений — центров ответственности и порядок их формирования	348
15.1.6. Планирование платежей и формирование бюджета движения денежных средств	349
15.1.7. Порядок финансирования расходов — исполнения бюджета движения денежных средств	350
15.1.8. Отчеты об исполнении бюджета движения денежных средств	351
15.2. Бюджетная комиссия	351
15.3. Перечень бюджетов и расчетных бюджетных форм	352
15.4. Прогнозные финансовые отчеты	353
15.4.1. Сводный бюджет расходов и доходов по направлениям и видам деятельности КДЦ	353
15.4.2. Помесячный бюджет денежных средств КДЦ	355
15.4.3. Прогнозный баланс КДЦ	357
Глава 16. Пример постановки бюджетирования в агропромышленном холдинге.....	358
16.1. Особенности финансово-экономического положения	358

16.2. Система бюджетирования мелькомбината.....	359
16.2.1. Организационная структура экономических служб.....	359
16.2.2. Центры ответственности в финансовой структуре комбината	360
16.2.3. Виды бюджетов, порядок их формирования и утверждения.....	361
16.2.4. Контроль исполнения бюджетов	363
16.3. Бюджетирование в рамках холдинга.....	364
16.3.1. Финансовая структура холдинга.....	364
16.3.2. Составление и прохождение бюджетных документов	365
Глава 17. Техника решения проблемных задач финансового и бюджетного управления	366
17.1. Внутренний рынок предоставления внутрифирменных услуг в корпорации.....	366
17.1.1. Выделение центров ответственности	366
17.1.2. Варианты решения проблемы снижения косвенных расходов.....	367
17.1.3. Принципы механизма предоставления внутрифирменных услуг	373
17.1.4. Достоинства	377
17.1.5. Проблемные вопросы	377
17.1.6. Распределение накладных расходов.....	378
17.2. Бюджетирование на основе бизнес-процессного подхода.....	388
Список рекомендуемой литературы	391
Основная литература	391
Дополнительная литература	391

Практическое пособие посвящено проблемам внедрения системы бюджетирования на предприятиях России как ключевого направления совершенствования финансового планирования. Подробно изложены методологические основы бюджетирования, рассмотрены технологии и инструменты бюджетирования, определены факторы, влияющие на процесс составления бюджетов и контроля за их исполнением, приведены примеры решения задач бюджетирования

Для менеджеров предприятий всех форм собственности и специалистов в области бюджетирования. Также может быть полезна преподавателям, студентам экономических вузов, слушателям системы повышения квалификации.