

Щиборщ К. В.

Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. — 592 с.

По охвату включаемых проблем и уровню их рассмотрения (на уровне прикладных технологических процедур) книга является уникальным комплексным практическим пособием по управленческому планированию (бюджетированию) для промышленных компаний России.

В книге освещаются методические вопросы разработки и внедрения на российских промышленных предприятиях системы регулярного составления, контроля (мониторинга) и план-факт анализа исполнения сводного бюджета (плана). Предлагаемая методика комплексного управленческого планирования (бюджетирования) построена на основе нового Плана счетов бухгалтерского учета и сложившихся в российских компаниях традициях ведения оперативного учета и управления хозяйственной деятельностью, что обеспечивает возможность ее эффективного практического применения.

Приведен ряд количественных примеров, иллюстрирующих различные сегменты и стадии бюджетного процесса, в том числе один сквозной пример, в котором смоделирована деятельность промышленного предприятия за бюджетный период.

Книга предназначена для руководителей, финансовых менеджеров и работников экономических служб предприятий, сотрудников аудиторских и консультационных фирм, научных работников, преподавателей и студентов экономических вузов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В «БЮДЖЕТИРОВАНИЕ».	
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.....	5
1.1.Что такое «бюджет предприятия»? Бюджет и план.	
Бюджетный период. Бюджетный цикл.....	5
1.2.Инфраструктура бюджетного процесса. Аналитический, учетный, организационный и программно-технический компоненты.....	9
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ	12
2.1. Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса	12
2.2.Структура сводного бюджета промышленного предприятия. Основные понятия и категории.....	15
2.3.Выбор продолжительности бюджетного периода. Типы бюджетов по степени длительности. Текущее и стратегическое бюджетирование в промышленности.....	24
Глава 3. СОСТАВЛЕНИЕ СВОДНОГО БЮДЖЕТА ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ.....	33
3.1.Предприятие как экономическая система.	
Целевая функция бюджета	33
3.2.Общая технология составления сводного бюджета промышленного предприятия.....	43
3.3.Определение целевого объема продаж.	
Анализ «издержки—объем—прибыль» (этап 1).....	47

3.4. Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого (конечного) уровня запасов готовой продукции (этап 2).....	55
3.5. Определение объема валового выпуска (этап 3).....	60
3.6. Определение потребности в основных материалах (этап 4).....	63
3.7. Составление бюджета прямых затрат труда (этап 5)	64
3.8. Определение общей потребности в материалах. Составление бюджета закупок (этап 6)	66
3.9. Определение себестоимости списания материалов в хозяйственную деятельность. Составление бюджета прямых материальных затрат и бюджета (полных) прямых затрат (этап 7)	72
3.10.Составление бюджета общепроизводственных расходов (ОПР). Распределение ОПР по видам продукции. Составление бюджета производственных затрат (этап 8).....	75
3.11.Расчет себестоимости выпуска (этап 9).....	77
3.12.Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов (этап 10).....	79
3.13.Расчет величины постоянных расходов (этап 11)	82
3.14.Калькуляция себестоимости продаж по видам продукции. Расчет показателей маржинального дохода и рентабельности в разрезе видов продукции (этап 12).....	84
3.15.Расчет конечных финансовых результатов, составление проекта отчета о финансовых результатах (этап 13)	87
3.16.Составление проекта инвестиционного бюджета (этап 14)	92
3.17. Составление проекта бюджета движения денежных средств (этап 15).....	95

3.18.Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода (этап 16).....	97
3.19.Составление прогнозного отчета об изменении финансового состояния, расчет величины первичного финансового дефицита (этап 17).....	101
3.20.Корректировка бюджетных показателей. Окончательный вариант сводного бюджета (этап 18)	106
Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	112
Глава 5. КОМПЛЕКСНЫЙ НОРМАТИВНЫЙ МЕТОД УЧЕТА (СТАНДАРТ-ДИРЕКТ-КОСТИНГ) КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА	121
5.1.Принципы построения системы комплексного нормативного учета	121
5.2.Стадия заготовления материальных оборотных средств.....	142
5.3.Стадия хранения материальных оборотных средств.....	154
5.4.Стадия производства.....	159
5.5.Стадия выпуска и хранения готовой продукции	201
5.6.Стадия отгрузки и реализации	210
5.7.Стадия расчетов с покупателями	247
5.8.Стадия расчетов с поставщиками материальных оборотных средств.....	249
5.9.Налоги	251
Заключение к главе 5	255
Глава 6. КОНТРОЛЬ (МОНИТОРИНГ) ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА.....	257

6.1. Понятие системы контроля (мониторинга)	
исполнения бюджета	257
6.2. Центры ответственности как объекты (первичные элементы) системы внутреннего контроля	258
6.3. Контроль исполнения бюджета службами аппарата управления.	266
6.4. Контроль исполнения бюджета структурными подразделениями	274
6.4.1. Принятие специальных управленческих решений (на примере «производить или покупать»)	275
6.4.2. Оперативное управление производством и запасами	278
6.4.3. Система внутреннего арбитража	312
Заключение к главе 6	313
Глава 7. АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА (ПЛАН-ФАКТ АНАЛИЗ)	315
7.1. Цели и блок-схема проведения план-факт анализа	315
7.2. Общее изучение результатов исполнения сводного бюджета	319
7.3. Анализ исполнения основных подбюджетов	345
7.3.1. Анализ исполнения операционного бюджета	346
7.3.1.1. Вертикальный факторный анализ	346
7.3.1.2. Горизонтальный факторный анализ исполнения операционного бюджета	437
7.3.2. Анализ исполнения инвестиционного бюджета	485
7.3.3. Анализ исполнения финансового бюджета	493
7.4. Формулировка управленческих выводов (этап «синтеза») и выработка приоритетов следующего бюджетного периода	501
Глава 8. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И УЧЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	505

8.1. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии	505
8.2. Учет по центрам ответственности как информационное обеспечение системы материального стимулирования.....	520
8.3. Показатели и условия премирования для различных центров ответственности в составе предприятия.....	528
8.3.1. Условия, показатели и коэффициенты премирования.....	528
8.3.2. Условия и показатели премирования для центров управленческих затрат	529
8.3.3. Условия и показатели премирования для центров нормативных затрат	532
8.3.4. Условия и показатели премирования для центров доходов.	534
8.3.5. Условия и показатели премирования для центров прибыли	535
8.3.6. Условия и показатели премирования для центров инвестиций.....	536
8.4. Алгоритм формирования премиального фонда предприятия. Расчет гибких коэффициентов премирования	538
8.5. Положение об оплате труда для типичной промышленной компании России	543
Глава 9. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ.....	564
9.1. Основные цели использования информационных технологий в бюджетировании.....	564
9.2. Классификация применяемых в бюджетировании программно-технических средств по степени их функциональности (охвата)	567

9.3.Применение концепции планирования материальных ресурсов (MRP) на базе локальных программных пакетов	570
9.4.Критерии выбора политики предприятия в сфере информационных технологий. Интегрированная система управления.....	572
Заключение	577
Литература	582