

Бримсон, Джеймс.

Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза ; пер. с англ. В. Д. Горюновой; под общ. ред. В. В. Неудачина. — Москва: Вершина, 2007. - 336 с.: ил., табл. - ISBN 5-9626-0255-2.

В книге подробно и системно изложена методология процессно-ориентированного бюджетирования (ПОБ), позволяющая организациям использовать бюджетирование как управленческий инструмент, направленный на создание стоимости.

Авторы предлагают использовать вместе с ПОБ метод калькуляции затрат, учитывающий особенности продукции и услуг. Комбинируя процессно-ориентированное бюджетное планирование с предложенным методом калькуляции затрат, организации смогут составить план, нацеленный на создание стоимости, а также получить информацию о том, насколько близко возможности организации совпадают с ее стратегическими целями. Подробно рассмотрен процесс внедрения ПОБ и его взаимодействие с традиционной системой бюджетного учета.

Материал сопровождается большим количеством расчетных примеров, в том числе примерами применения ПОБ в компаниях различных секторов экономик.

Книга будет полезна экономистам и финансистам предприятий, специалистам по совершенствованию бизнес-процессов, руководителям, внедряющим стратегический стоимостной подход в управлении, консультантам, аспирантам экономических специальностей.

Оглавление

Предисловие научного редактора

Предисловие

Благодарность

ЧАСТЬ I. КРАТКИЙ ОБЗОР

Глава 1. Управление стоимостью: цель бюджетирования и продукт-ориентированного учета затрат

«Цель» - создание стоимости

Как создается стоимость

Почему компании уделяют такое большое внимание созданию стоимости

Традиционное планирование и бюджетирование зачастую ведет к уменьшению стоимости

Новые, создающие стоимость подходы к бюджетированию и планированию

Преимущества использования ПОб с калькулированием затрат исходя из особенностей продукции и услуг

Глава 2. Переход компаний от традиционного бюджетирования к процессно-ориентированному бюджетированию с учетом особенностей продуктов и услуг

Традиционное бюджетирование: почему большинству организаций его недостаточно

Что такое традиционное бюджетирование

Недостатки традиционного бюджетного планирования

Преимущества использования ПОб и учета по характеристикам продуктов для создания стоимости

Изменение подхода к используемым или неиспользуемым функциональным возможностям с целью создания стоимости

Определение организациями практических и избыточных

функциональных возможностей

Зависимость создания стоимости от синхронизации цепочек поставок

Для достижения высокого качества необходима обратная связь с потребителем

Используйте ошибки для извлечения урока, а не для обвинения

Концентрирование внимания на особенностях

Принципы, которые необходимо применять при ПОБ

Глава 3. Связь стратегии с бюджетным процессом

Увязывание бюджетов и стратегии организации

Определение целей и стратегии организации

Перевод требований потребителей на язык целевых показателей

Установите реалистичные цели до определения стратегии организации

Определение плановых директив

Способы определения целевых показателей для бизнес-процессов

Резюме

ЧАСТЬ II. ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Глава 4. Перевод стратегии в формат бизнес-процессов и видов деятельности.

Определение видов деятельности

Выходные результаты и их измерители

Ресурсы

Отслеживаемость затрат

Обзор бизнес-процессов

Установление связи стратегии с видами деятельности

Оценка текущей эффективности процесса

Определение критериев оценки эффективности процесса

Измерители эффективности должны быть ориентированы в будущее и привязаны к созданию стоимости

Определение измерителей для бизнес-процессов и видов деятельности

Резюме

Глава 5. Прогнозирование выручки, объемов и рабочей нагрузки

Обсуждение прогнозов ожидаемой выручки и объемов продаж

Демографические данные и запросы потребителей

Концепции продуктов для потребителей

Долгосрочные целевые показатели прибыли и затрат

Исчисление затрат с учетом особенностей продукта: определение целевых показателей затрат и прибыли

Влияние потребностей клиентов на плановые показатели продажной цены и объемов продаж

Определение рабочей нагрузки

Прогнозирование видов деятельности, напрямую связанных с продуктом или услугой

Детализация списка видов деятельности

Определение рабочей нагрузки для вспомогательных видов деятельности

Определение рабочей нагрузки для специальных проектов

Прогнозирование рабочей нагрузки (объема выходного результата)

Использование непрерывного анализа для прогнозирования рабочей нагрузки

Глава 6. Управление функциональными возможностями

Определение функциональных возможностей

Управление функциональными возможностями

Методология управления функциональными возможностями

Управление избыточными функциональными возможностями

Резюме

Глава 7. Исчисление затрат с учетом особенностей продукции и услуг:

дополнение к процессно-ориентированному бюджетному

планированию

Принципы исчисления затрат с учетом особенностей продукции и услуг

Структура процесса и уровень рабочей нагрузки задают формат структуры затрат

Вариативность затрат как следствие вариативности процессов

Три источника вариативности процесса

Модель исчисления затрат с учетом особенностей продукта

Резюме

ЧАСТЫМ. МЕТОДОЛОГИЯ

Глава 8. Подготовка процессно-ориентированного бюджета с учетом особенностей продуктов и услуг

Иерархическая организация бизнес-процессов и видов деятельности:
определение единиц измерения работы

Почему виды деятельности?

Применение бизнес-процессов и видов деятельности с целью выработки организационной стратегии

Подготовка процессно-ориентированного бюджета с исчислением затрат на продукт/услугу

Резюме

Глава 9. Рассмотрение и завершение работы над бюджетом

Планирование и подготовка бюджета бизнес-процесса

Группы специалистов по рассмотрению бюджетов

Сравнение бюджетных показателей с плановыми

Завершение работы по планированию затрат и плановых показателей по видам деятельности и бизнес-процессам

Виды деятельности и бизнес-процессы, по которым составлен бюджет затрат

Использование отчетности по бизнес-процессам для завершения работы над бюджетом

Глава 10. Использование информации

Анализ видов деятельности как основа непрерывного совершенствования

Не создающие добавленной стоимости затраты

Сокращение потерь и стимулирование проведения в отделе непрерывного совершенствования при использовании анализа видов деятельности

Непрерывное совершенствование видов деятельности: пять шагов процесса

Непрерывное совершенствование может помочь любому бизнес-процессу или виду деятельности

Шесть способов усовершенствования видов деятельности и выходных результатов

Глава 11. Анализ расхождений и рекомендации по планированию

С чего начать?

Ориентация на рынок

Выработка рекомендаций по планированию вида деятельности

Глава 12. Подготовка отчетности о фактических результатах деятельности и ее анализ

Отчетность о фактических результатах деятельности

Отчет о фактических результатах вида деятельности, показывающий освоенный объем

Поиск лучших практик - ключ к составлению отчетности о фактических результатах

Внедрение инструментария контроля над процессами

Компьютерные системы

Резюме

Глава 13. Совершенствование работы организации

Значение реинжиниринга

Четыре фазы внедрения реинжиниринга

Глава 14. Начинаем внедрение

Внедрение на уровне всего предприятия

Внедрение на уровне отдела или рабочей группы

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Методы постановки целей

Приложение Б. Компании, использующие процессно-ориентированное
бюджетирование

Приложение В. Отчеты

Глоссарий

Указатель