

Методическое
руководство

«5 шагов к бюджетному управлению»

Версия 2.0

2003г.

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	7
ОТ АВТОРОВ.....	9
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	11
ВВЕДЕНИЕ.....	15
1. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА.....	23
1.1. ТЕОРИЯ.....	23
1.1.1. Управление по центрам ответственности.....	23
1.1.2. Теоретические основы управления по центрам ответственности.....	23
1.1.3. Типы центров ответственности.....	24
1.1.4. Формирование ЦФО.....	30
1.1.5. Финансовая структура.....	32
1.1.6. Выводы.....	40
1.2. ПРАКТИКУМ.....	42
1.2.1. Исходные данные.....	42
1.2.2. Утверждение существующей оргструктуры.....	42
1.2.3. Подготовка формата оргструктуры.....	45
1.2.4. Выбор типов центров финансовой ответственности (ЦФО).....	47
1.2.5. Распределение организационных звеньев по ЦФО.....	50
1.2.6. Формирование финансовой структуры.....	63
1.2.7. Установка персональной ответственности за ЦФО.....	66
1.2.8. Перевод финансовой структуры в визуальный формат.....	70
1.3. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ.....	72
1.3.1. Подготовка Положения о финансовой структуре.....	72
 Положение о финансовой структуре РК СБУ 01-2003.....	73
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	75
1.1. Утверждение Положения о финансовой структуре.....	75
1.2. Применение Положения о финансовой структуре.....	76
1.3. Идентификация, оформление, распределение.....	76
1.4. Разработка, пересмотр и содержание в рабочем состоянии Положения.....	77
1.5. Распределение Положения.....	77
2. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ.....	79
2.1. Цель.....	79
2.2. Область применения.....	79
2.3. Описание.....	79
2.4. Финансовая структура.....	81
2.5. Постановка бюджетного управления.....	83
3. БИЗНЕСЫ КОМПАНИИ.....	85
4. СТРУКТУРА ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ЦФО).....	86
5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗВЕНЬЕВ ПО ЦФО.....	90
6. РУКОВОДИТЕЛИ ЦФО.....	98
2. БЮДЖЕТНАЯ СТРУКТУРА.....	103
2.1. ТЕОРИЯ.....	103
2.1.1. Общее понятие о бюджетах.....	103
2.1.2. Предмет ведения бюджетов.....	104
2.1.3. Характеристика бюджетов.....	105
2.1.3.1. Бюджет Доходов и Расходов (БДР).....	105
2.1.3.2. Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС).....	106
2.1.3.3. Натурально-стоимостные бюджеты.....	108
2.1.3.4. Бюджет Баланса / Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ).....	109
2.1.4. Хозяйственные операции и Статьи.....	110
2.1.4.1. Общее понятие.....	110
2.1.4.2. Статьи и Управленческий план счетов (УПС).....	112
2.1.4.3. Различие и связь между статьями затрат и расходов.....	112

2.1.4.4. Примерный перечень хозяйственных операций и статей	114
2.1.4.5. Классификация статей по функциям и по уровню	129
2.1.5. Операционные, функциональные и итоговые бюджеты	130
2.1.5.1. Операционные бюджеты	130
2.1.5.2. Функциональные бюджеты	131
2.1.6. Итоговые бюджеты	134
2.1.7. Общая схема формирования бюджетов	135
2.2. ПРАКТИКУМ	152
2.2.1. Разработка Перечня хозяйственных операций	152
2.2.2. Выделение Группы статей Бюджета Доходов и Расходов	153
2.2.3. Составление Перечня статей Бюджета Доходов и Расходов	154
2.2.4. Составление Перечня статей Бюджета Движения Денежных Средств	156
2.2.5. Составление Распределения «Хозяйственная операция – Статья»	156
2.2.6. Разработка Перечня функциональных бюджетов предприятия	157
2.2.7. Составление Управленческого Баланса	158
2.2.8. Составление Распределения «ЦФО – Бюджет»	158
2.2.9. Составление Распределения «Бюджет – Статья»	160
2.2.10. Составление Распределения «ЦФО – Бюджет – Ответственный – Статья»	162
2.3. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ	163
2.3.1. Подготовка Положения о бюджетной структуре	163
Положение о бюджетной структуре	165
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	167
2. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ	168
3. ПЕРЕЧЕНЬ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ	172
4. СТРУКТУРА ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ	177
4.1. ОПУ «ТетраМетТранс» Консолидированный	177
4.2. ОПУ Бизнес-единицы «ТетраМетТранс»	178
5. СТАТЬИ БЮДЖЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ (БДР)	179
6. СТАТЬИ БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (БДДС)	184
7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ «ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОПЕРАЦИИ – СТАТЬИ»	188
8. ПЕРЕЧЕНЬ БЮДЖЕТОВ	202
9. КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ БАЛАНС «ТЕТРАМЕТТРАНС»	205
10. БАЛАНС БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ	206
11. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ «ЦФО – БЮДЖЕТ»	207
12. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ «БЮДЖЕТ – СТАТЬЯ»	218
13. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ «ЦФО – БЮДЖЕТ – ОТВЕТСТВЕННЫЙ – СТАТЬЯ»	226
3. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА	227
3.1. ТЕОРИЯ	227
3.1.1. Необходимость разработки управленческой учетной политики предприятия	227
3.1.2. Связь между статьями бюджетов и счетами управленческого плана счетов	227
3.1.2.1. Принцип «Приход – Расход»	227
3.1.2.2. Принцип проводок по счетам	229
3.1.3. Связь между двумя принципами отражения операций	229
3.1.4. Методология управленческого учета	247
3.1.4.1. Оценка имущества предприятия	247
3.1.4.2. Классификация активов предприятия	248
3.1.4.3. Инвентаризация имущества предприятия	249
3.1.4.4. Переоценка имущества предприятия	249
3.1.4.5. Методы списания стоимости основных фондов	250
3.1.4.6. Учет затрат	253
3.1.4.6.1. Стандартный метод учета затрат	253
3.1.4.6.2. Прямой метод учета затрат	256
3.1.4.7. Списание затрат на себестоимость	257
3.1.4.8. Учет стоимости готовой продукции	259
3.1.4.9. Учет доходов от реализации	259
3.1.4.10. Базовая валюта	260
3.1.4.11. Учет курсовых разниц	261
3.1.4.12. Учет суммовых разниц	262
3.1.4.13. Учет движения активов	263



3.1.4.14. Лимиты по статьям бюджетов.....	263
3.1.4.15. Классификация задолженностей и лимиты задолженностей.....	264
3.1.4.16. Классификация ремонтов.....	265
3.1.4.17. Трансфертные цены.....	266
3.1.4.18. Актуализация и внесение изменений в учетную политику.....	268
3.2. ПРАКТИКУМ.....	268
3.2.1. Установление сроков отражения фактов движения активов.....	268
3.3.2. Формирование списка валют ведения управленческого учета.....	268
3.3.3. Определение базовой валюты ведения управленческого учета.....	268
3.3.4. Формулировка основных правил «Методики управленческого учета».....	269
3.2.5. Определение основ «Техники учета».....	272
3.3. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ.....	274
3.3.1. Подготовка Положения об управленческой учетной политике.....	274
Положение об управленческой учетной политике.....	275
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	277
2. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ.....	278
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ.....	279
4. МЕТОДИКА УЧЕТА.....	280
5. ТЕХНИКА УЧЕТА.....	283
4. ПЛАНИРОВАНИЕ.....	285
4.1. ТЕОРИЯ.....	285
4.1.1. Функция планирования на предприятии.....	285
4.1.2. Система планирования предприятия.....	285
4.1.2.1. Структура и взаимосвязь планов предприятия.....	285
4.1.2.2. Процессы планирования.....	288
4.1.3. Бюджетное планирование.....	289
4.1.3.1. Принципы планирования.....	290
4.1.3.2. Сценарный подход или принцип снижения неопределенности.....	291
4.1.3.3. Цель, задача и результат бюджетного планирования.....	292
4.1.3.4. Регламент бюджетного планирования.....	292
4.2. ПРАКТИКУМ.....	292
4.2.1. Определение горизонта / шага планирования.....	293
4.2.2. Разработка процесса планирования.....	295
4.2.3. Разработка формата планирования.....	298
4.2.4. Разработка регламента текущей корректировки планов.....	307
4.3. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ.....	311
4.3.1. Подготовка Положения о планировании.....	311
Положение о планировании.....	313
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	315
2. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ.....	316
3. ПЕРИОДЫ И ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ.....	318
4. РЕГЛАМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ.....	321
4. РЕГЛАМЕНТ ТЕКУЩЕЙ КОРРЕКТИРОВКИ ПЛАНОВ.....	340
5. ФОРМАТ ПЛАНИРОВАНИЯ.....	342
5. АНАЛИЗ.....	345
5.1. ТЕОРИЯ.....	345
5.1.1. Необходимость проведения финансового анализа.....	345
5.1.2. Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений.....	345
5.1.3. Установление нормативов для сравнения показателей.....	346
5.1.4. Методы финансового анализа.....	347
5.1.4.1. Структурный анализ.....	347
5.1.4.1.1. Общее описание метода.....	347
5.1.4.1.3. Горизонтальный структурный анализ.....	349
5.1.4.2. Факторный анализ.....	350
5.1.4.2.1. Общее описание метода.....	350
5.1.4.2.2. Коэффициентный анализ.....	350
5.1.4.2.3. Анализ показателя Возврат на инвестиции (Return on Investments – ROI).....	353

СОДЕРЖАНИЕ

5.1.4.3. Маржинальный анализ (Анализ безубыточности).....	356
5.1.4.4. Анализ отклонений.....	358
5.1.4.5. Связь между различными методами анализа.....	358
5.1.5. Примерный перечень показателей для анализа хозяйственной деятельности предприятия.....	359
5.1.6. Организационные основы проведения анализа.....	366
5.1.6.1. Регламентация процедуры анализа.....	366
5.1.6.2. Информационные источники для анализа.....	367
5.2. ПРАКТИКУМ.....	368
5.2.1. Формулировка «Базовых принципов».....	368
5.2.2. Описание «Методики финансово-экономического анализа».....	368
5.2.3. Составление «Перечня управленческих отчетов для проведения структурного анализа».....	369
5.2.4. Составление «Перечня коэффициентов для проведения факторного анализа».....	370
5.2.5. Составление «Перечня отчетов для анализа отклонений».....	371
5.2.6. Описание «Регламент проведения финансово-экономического анализа».....	371
5.3. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ.....	372
5.3.1. Подготовка Положения о финансово-экономическом анализе.....	372
Положение о финансово-экономическом анализе.....	373
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	375
2. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ.....	376
3. МЕТОДИКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....	377
3.1. Структурный анализ.....	377
3.1.1. Вертикальный структурный анализ.....	377
3.1.2. Горизонтальный структурный анализ.....	378
3.2. Факторный анализ.....	378
3.2.1. Коэффициентный анализ.....	378
3.2.2. Анализ Возврата на инвестиции (Return on Investments – ROI).....	380
3.3. Анализ безубыточности.....	382
3.4. Анализ отклонений.....	383
4. ПЕРЕЧЕНЬ ОТЧЕТНОСТИ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....	384
4.1. Структурный анализ:.....	384
4.2. Анализ финансово-экономических показателей:.....	388
4.3. Анализ отклонений.....	389
5. РЕГЛАМЕНТ ПРОВЕДЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....	389
5.1. Сроки проведения анализа:.....	389
5.2. Процедура проведения анализа:.....	389
ГЛОССАРИЙ.....	391