

# Содержание

Предисловие .....	8
-------------------	---

## ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ И БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

<b>1. Основы управления предприятием .....</b>	<b>16</b>
1.1. Основное свойство предприятия .....	16
1.2. Предприятие между двумя полюсами .....	20
1.3. Связь с миром имеет значение .....	26
1.4. Что значит управлять? .....	29
<b>2. Структуры и структурирование предприятия .....</b>	<b>38</b>
2.1. Ключевой элемент организации и основные подходы к управлению .....	38
2.2. Чем руководитель управляет на предприятии .....	41
2.3. Инструмент исполнения .....	43
2.4. Финансовая структура предприятия .....	46
2.5. Бюджетная структура предприятия и бюджетное управление .....	48
<b>3. Предприятие как система пересекающихся структур .....</b>	<b>52</b>
<b>4. Цикл управления предприятием .....</b>	<b>57</b>
4.1. Этапы цикла управления .....	57
4.2. К чему ведут проблемы на разных этапах цикла управления .....	74
<b>5. Бюджетное управление как часть системы управления предприятием .....</b>	<b>78</b>
5.1. Сущность бюджетного управления .....	78
5.2. Бюджет в системе планов предприятия .....	81
5.3. Бюджет в цикле управления предприятием .....	84
5.4. Бюджетное и стратегическое управление .....	87
<b>6. Постановка бюджетного управления .....</b>	<b>90</b>
6.1. Концептуальный подход к постановке бюджетного управления на предприятии, или Как заставить бюджетирование работать? .....	90
6.2. Регламентные документы .....	91
6.3. Участники процесса бюджетного управления .....	94
6.4. Возможен ли общий подход к бюджетированию? .....	101

## ПОСТАНОВКА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ШАГ ЗА ШАГОМ

<b>7. Организационная структура – инструмент исполнения .....</b>	<b>104</b>
7.1. Функции .....	104
7.2. Организационные звенья (оргзвенья) .....	104
7.3. Иерархия .....	105
7.4. Типы организационных структур .....	106
7.5. Принципы формирования организационных звеньев .....	108
7.6. Практикум по формированию организационной структуры .....	111
7.7. Ошибки в организационной структуре и бюджетное управление .....	118
<b>8. Финансовая структура предприятия .....</b>	<b>126</b>
8.1. Теоретические основы управления по центрам ответственности .....	126
8.2. Типовые примеры и тонкости образования ЦФО и формирования финансовой структуры .....	150
8.3. Выводы .....	156
<b>9. Практикум по формированию финансовой структуры .....</b>	<b>158</b>
9.1. Распределение организационных звеньев по ЦФО .....	158
9.2. Определение состава ЦФО .....	158
9.3. Формирование финансовой структуры .....	163
9.4. Установка персональной ответственности за ЦФО .....	164
9.5. Перевод финансовой структуры в визуальный формат .....	164
<b>10. Регламентация процесса формирования финансовой структуры и «Положение о финансовой структуре» .....</b>	<b>167</b>
<b>11. Бюджетная структура предприятия .....</b>	<b>169</b>
11.1. Характеристика бюджетов .....	169
<b>12. Практикум по формированию бюджетной структуры .....</b>	<b>190</b>
12.1. Разработка Перечня хозяйственных операций .....	190
12.2. Составление Управленческого Баланса .....	191
12.3. Выделение укрупненных статей Бюджета Доходов и Расходов ...	192
12.4. Составление Перечня статей Бюджета Доходов и Расходов .....	194
12.5. Составление Перечня статей Бюджета Движения Денежных Средств .....	195
12.6. Составление распределения «Хозяйственная операция – Статья» .....	196
12.7. Разработка Перечня функциональных бюджетов предприятия ...	197
12.8. Составление распределения (проекции) «ЦФО – Бюджет» .....	198
12.9. Составление распределения (проекции) «Бюджет – Статья» ....	200

12.10. Составление распределения (проекции) «ЦФО – Бюджет – Ответственный – Статья» .....	202
12.11. Разработка структуры Отчета о движении денежных средств ...	204
<b>13. Регламентация – Положение о бюджетной структуре .....</b>	<b>205</b>
<b>14. Структура планов предприятия .....</b>	<b>207</b>
14.1. Общие подходы к планированию и прогнозированию деятельности предприятия .....	207
14.2. Бюджетное планирование .....	213
<b>15. Практикум по планированию деятельности предприятия .....</b>	<b>218</b>
15.1. Этапы процесса планирования на предприятии .....	218
15.2. Определение горизонта и шага планирования для всех видов бюджетов .....	219
15.3. Описание процесса планирования .....	221
15.4. Разработка формата планирования .....	226
<b>16. Разработка регламента текущей корректировки планов .....</b>	<b>233</b>
<b>17. Система прогнозирования .....</b>	<b>238</b>
17.1. Прогнозирование и бизнес-модель деятельности предприятия ...	238
17.2. Типовой алгоритм составления бюджета .....	243
17.3. Основные методы прогнозирования показателей деятельности предприятия .....	256
17.4. Сценарии развития компании .....	265
17.5. Планирование расходов предприятия .....	270
<b>18. Практикум по прогнозированию и планированию деятельности предприятия .....</b>	<b>282</b>
18.1. Формирование бизнес-модели предприятия .....	282
18.2. Прогнозирование доходов предприятия .....	284
18.3. Планирование расходов предприятия .....	288
18.4. Прогнозирование денежного потока предприятия и последующие шаги процесса прогнозирования .....	288
<b>19. Регламентация процесса прогнозирования – Положение о прогнозировании .....</b>	<b>290</b>
<b>20. Анализ исполнения бюджета .....</b>	<b>292</b>
20.1. Этап анализа в цикле управления предприятием .....	292
20.2. Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений .....	293
20.3. Основные способы, алгоритмы и методики финансово-экономического анализа .....	295

20.4. Финансовый анализ деятельности предприятия .....	316
20.5. Формы отчетности, показатели, способы и методики проведения финансово-экономического анализа .....	317
20.6. Установление нормативов для сравнения показателей .....	329
<b>21. Практикум по проведению анализа производственно- финансовой деятельности предприятия .....</b>	<b>331</b>
21.1. Выбор методов, способов и приемов анализа .....	331
21.2. Составление «Перечня управленческих отчетов для проведения структурного анализа» .....	333
21.3. Составление перечня показателей для проведения финансово-экономического анализа .....	335
21.4. Составление распределения (проекции) методов, способов и приемов анализа на показатели анализа .....	337
21.5. Составление распределения (проекции) показателей анализа на источники информации .....	337
<b>22. Регламентация проведения финансово-экономического анализа и «Положение об анализе» .....</b>	<b>339</b>
<b>23. Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении .....</b>	<b>341</b>
23.1. Одинаковые по форме, разные по существу .....	341
23.2. Основной принцип отражения сведений в учете .....	344
23.3. Учет затрат или калькуляция себестоимости продукции .....	348
23.4. От перемены мест слагаемых сумма не меняется? .....	355
23.5. Учет движения активов .....	358
23.6. Основные средства предприятия в управленческом учете .....	359
23.7. Оценка и переоценка стоимости имущества предприятия .....	371
23.8. Оборотные средства предприятия в управленческом учете .....	374
23.9. Доходы предприятия в управленческом учете .....	381
23.10. Валюта отчетности и валюта реальности .....	385
23.11. Дополнительные вопросы управленческого учета .....	389
23.12. Управленческий учет и бюджетное управление .....	390
23.13. Практикум по постановке управленческого учета на предприятии .....	400
23.14. Подготовка Положения об управленческой учетной политике .....	406
<b>ПРАКТИКА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
<b>24. Стратегию — в жизнь, или Стыковка Системы сбалансированных показателей и бюджета .....</b>	<b>408</b>
24.1. Возвращаясь к пропущенному .....	408
24.2. «Разворачивание» цели предприятия .....	412

24.3. Цели бизнеса и их иерархия .....	415
24.4. Сформировать и отследить .....	420
24.5. ССП как начальный этап постановки бюджетного управления ....	425
24.6. Разработка (корректировка) организационной структуры .....	428
24.7. Финансовая структура — следующая .....	431
24.8. Финансовой структуре нужен план.. ..	432
24.9. По накатанной дороге .....	433
<b>25. Эффективная система управления предприятием — вместо заключения .....</b>	<b>437</b>
25.1. Определение эффективной системы управления .....	437
25.2. Цель построения (оптимизации) эффективной системы управления .....	438
25.3. Необходимые шаги успешного бюджетирования и дополнительные выгоды от каждого шага .....	445