

Содержание

Введение	9
От издательства “Диалектика”	10
Глава 1. Технология управления компанией	11
Управленческий цикл: планирование, анализ и контроль	11
Роль стратегического планирования в управлении компанией	14
Постановка целей	17
Методика стратегического планирования и управления	20
Практическая процедура формирования стратегического плана развития	23
Определение конкурентных позиций компании в отдельных сегментах рынка	28
Определение и анализ покупателей и их предпочтений	32
Формирование плана мероприятий для достижения стратегических целей компании	35
Формирование системы стратегического управления на базе сбалансированных показателей деятельности организации	38
Бизнес-процессы как важная составляющая ССП	65
Обучение и дальнейшее освоение ССП	84
Глава 2. Технология бюджетного управления компанией	91
Процедура бюджетного управления компанией	91
Роль бюджетирования в системе управления и стратегического планирования	91
Назначение и цели бюджетирования	95
Интеграция целей компании с бюджетированием	98
Методики бюджетирования	107
Периоды бюджетирования	108
Классификатор бюджетов	114
Бюджетирование бизнес-процессов компании	115
Бюджетное управление бизнес-процессами компании	115
Выделение границ бизнес-процессов компании для целей бюджетирования	122
Бюджеты операционной деятельности компании	124
Бюджеты бизнес-процессов	125
Инвестиционные бюджеты	170
Бюджеты по элементам затрат	173
Финансовые бюджеты	176

Глава 3. Организация бюджетного управления в компании по ЦФО	181
Организационная и финансовая структура компании	181
Функциональная структура	183
Дивизиональная структура	183
Матричная структура	183
Проектирование и формирование организационной структуры (подразделений) компании	185
Формирование финансовой структуры на базе организационной	187
Управление с помощью финансовой структуры компании.	
Виды ЦФО	190
Основные принципы формирования финансовой структуры компании	192
Процедура формирования ЦФО и финансовой структуры компании	195
Управление ЦФО, выявление отклонений в результатах деятельности	211
Бюджетное управление на базе финансовой структуры компании	213
Бюджетная структура компании	213
Состав бюджетов компании	217
Составление перечня хозяйственных операций для бюджетирования	223
Перечень бюджетов компании	223
Нормирование затрат и ресурсов компании по ЦФО	251
Карта затрат по ЦФО	251
Виды нормативов, используемые при составлении бюджетов ЦФО	255
Ключевые показатели деятельности	264
Установка ключевых показателей деятельности — КРІ для ЦФО	264
Бюджетирование на основе КРІ	266
Основные направления и элементы управления эффективностью	273
Мотивация ЦФО на основе КРІ	273
Показатели издержек на персонал	279
Контроль исполнения бюджета и анализ отклонений	294
Отклонения объемов продаж	301
Отклонения по цене	302
Отклонения затрат	303
Коэффициентный анализ деятельности компании	305
Описание коэффициентов	305
Глава 4. Требования к системе управленческого учета для целей бюджетирования	311
Назначение и роль управленческого учета в управлении компании	311
Содержание	7

Цели и задачи управленческого учета	311
Для чего нужен управленческий учет	314
Задачи управленческого учета	315
Процесс формирования управленческого учета в компании	317
Выделение в системе учета центров финансовой ответственности как отдельных объектов управленческого учета	320
Разработка классификаторов управленческого учета	321
Разработка состава, содержания и форматов управленческой отчетности	327
Разработка управленческого плана счетов и порядка проведения типовых хозяйственных операций	336
Разработка плана счетов	337
Создание справочника хозяйственных операций	362
Оформление первичных документов	388
Разработка внутренних положений и инструкций, регламентирующих ведение управленческого учета	393
Если финансовая функция организации работает плохо	395
Приложение А. Бюджетный справочник компании	397
Возможный вариант бюджетного справочника компании	398
Структура Положения о бюджетном планировании	398
Регламент бюджетирования	411
Требования к формированию бюджетов и порядку отражения в них информации	413
Принципы формирования и требования к финансовой модели организации	426
Форматы бюджетов	428
Приложение Б. Нормативы, используемые при составлении бюджетов	451
Приложение В. Карты затрат для бизнес-процессов	461
Карта затрат для бизнес-процесса “Маркетинг и изучение рынка”	462
Карта затрат для бизнес-процесса “Снабжение”	468
Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”	474
Карта затрат для бизнес-процесса “Сбыт”	482
Карта затрат для бизнес-процесса “Обработка”	486
Карта затрат для бизнес-процесса “Транспортировка”	490
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление финансами”	500
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление ИТ”	502
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление персоналом”	506
Заявка на осуществление хозяйственных операций подразделениями (ЦФО)	510