



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBIRIAN FEDERAL UNIVERSITY

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное
пособие

УМО

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ
И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Министерство образования и науки Российской Федерации
Сибирский федеральный университет

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Допущено Советом Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» от 29.09.2011

Красноярск
СФУ
2012

УДК 336.11(07)
ББК 65.291.9-21я73
Г834

Григорьев, А. В.
Г834 Бюджетирование в коммерческой организации: учеб. пособие /
А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. – Красноярск: Сиб.
федер. ун-т, 2012. – 136 с.

ISBN 978-5-7638-2438-4

Рассмотрены основные понятия и составляющие системы бюджетирования на предприятии, а также подходы к составлению бюджета.

Предназначено для студентов управленческих специальностей, менеджеров организаций, слушателей курсов повышения квалификации.

УДК 336.11(07)
ББК 65.291.9-21я73

ISBN 978-5-7638-2438-4

© Сибирский
федеральный
университет, 2012

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы бюджетного управления.....	7
1.1. Бюджетирование как управленческая технология.....	7
1.2. Определение бюджета.....	8
1.3. Развитие системы бюджетирования	12
1.4. Принципы бюджетного управления	25
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>32</i>
Глава 2. Технология формирования бюджета	34
2.1. Комплексная модель бюджетирования.....	34
2.2. Разработка операционного бюджета	40
2.2.1. <i>Бюджет продаж</i>	<i>40</i>
2.2.2. <i>Бюджет производства</i>	<i>44</i>
2.2.3. <i>Бюджет прямых затрат на материалы.....</i>	<i>46</i>
2.2.4. <i>Бюджет прямых затрат на оплату труда</i>	<i>49</i>
2.2.5. <i>Бюджет общехозяйственных расходов.....</i>	<i>51</i>
2.2.6. <i>Бюджет производственных запасов.....</i>	<i>55</i>
2.2.7. <i>Бюджет коммерческих расходов</i>	<i>58</i>
2.2.8. <i>Бюджет управленческих расходов</i>	<i>59</i>
2.2.9. <i>Разработка финансового бюджета.....</i>	<i>61</i>
2.3. Подходы к составлению бюджетов	71
2.3.1. <i>Процедура составления бюджета.....</i>	<i>71</i>
2.3.2. <i>Охват бюджетами управленческих функций</i>	<i>74</i>
2.3.3. <i>Ситуационный подход в бюджетировании.....</i>	<i>80</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>83</i>
Глава 3. Центры финансовой ответственности	85
3.1. Типы центров ответственности	87
3.2. Формирование ЦФО.....	91
3.3. Структурирование ЦФО и образование финансовой структуры	93
<i>Контрольные вопросы</i>	<i>97</i>
Глава 4. Внедрение системы бюджетирования	99
4.1. Этапы проектирования и внедрения системы бюджетного управления	99
4.2. Проблемы внедрения системы бюджетирования	111
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>116</i>
Библиографический список	118
Приложение.....	121

Введение

Настоящее учебное пособие предназначено для изучения основ бюджетирования в коммерческой организации студентами управленческих специальностей, менеджерами организаций, слушателями курсов повышения квалификации.

Основная цель курса состоит в овладении знаниями, умениями и практическими навыками по формированию системы бюджетирования в организации и их эффективному использованию для достижения целей развития организации.

Задачи изучения курса:

- усвоить основные понятия и составляющие системы бюджетирования;
- выработать практические навыки формирования операционных и финансовых бюджетов;
- ознакомить слушателей с различными школами и подходами к формированию системы бюджетирования;
- помочь выработать логику принятия управленческих решений с использованием системы бюджетов.

В данном курсе рассматривается основной круг понятий и составляющих системы бюджетирования на предприятии в современных условиях. В нем сформулированы сущность, цель и место методологии бюджетирования в системе управления предприятием, рассмотрены его методологические подходы и методический инструментарий. Это позволяет реализовать системный подход в принятии управленческих решений.

Курс знакомит с современными подходами к составлению бюджетов. Логика изложения диктуется логикой объекта исследования, поэтому после изучения основ – базовых концепций бюджетирования, технологии составления бюджета – рассматриваются ситуационный подход в бюджетировании и используемые информационные системы. Особое внимание уделяется процессу внедрения бюджетирования на предприятии. Рассматриваются не только последовательность шагов при постановке бюджетов, их организационное и документальное оформление, но и проблемы внедрения и возможные пути их решения. Теоретические положения подтверждаются практическими примерами.

Предлагаемое пособие многофункционально. В частности, разделы, в которых описаны ключевые положения отдельных тем, мо-

гут использоваться преподавателями и студентами как своеобразный опорный конспект. Для студентов осмысление этих разделов дает минимальный объем знаний при подготовке к экзамену по курсу финансового менеджмента. Для преподавателей это учебно-методическое пособие представляет интерес с позиции возможности его использования в качестве систематизированного, подробного плана лекций.

Так как эта дисциплина носит прикладной характер, овладение ее основами означает прежде всего умение обосновывать свои решения некоторыми количественными расчетами. Поэтому в учебно-методическом пособии приведена сквозная задача, решая которую, можно попрактиковаться в формировании операционных и финансовых бюджетов, принятии управленческих решений по результатам планирования.

Также приведены контрольные тестовые задания, которые предназначены для обсуждения на семинарских занятиях. Эти задания указывают на основные моменты темы, на что следует обратить особое внимание. Необходимые для решения сквозной задачи финансовые данные и комментарии даны в приложении.

С точки зрения места в системе экономических дисциплин курс «Бюджетирование в организации» построен как развитие курсов «Менеджмент» и «Финансовый менеджмент», во взаимодействии с такими дисциплинами, как «Экономический анализ», «Финансы предприятий», «Экономическая теория», «Финансовая математика». Курс «Бюджетирование в организации» представляет собой прикладную дисциплину, развивающую один из разделов управления финансами коммерческих организаций. Представленный курс использует знания данной дисциплины в построении и анализе системы бюджетов. Для сохранения взаимосвязи и логики изучения курса в первый раздел включены вопросы «бюджетирование в системе управления предприятием» и «школы бюджетирования». Комплексный подход к принятию решений, используемый в рамках данного курса, делает курс «Бюджетирование в организации» актуальным для специальностей «Менеджмент организаций», «Антикризисное управление», «Маркетинг» и бакалавриата направления «менеджмент».

Материалы данного учебно-методического пособия в полном объеме или по основным разделам авторы использовали в течение ряда лет при чтении курса по бюджетированию в организации в Сибирском федеральном университете, работая по программе подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ, программ сертификации бухгалтеров и подготовки арбитражных управляющих.