

Программа курса «Бюджетирование»

Занятие 1. Бюджетирование в компании: что это? как организовать?

Результаты обучения: знать цели, назначение, методы и подходы к формированию бюджетов; понимать необходимые условия подготовки бюджета в компании (процедуры, регламент и пр.)

Практика на занятии: кейсы по выбору методов и подходов к бюджетированию в разных компаниях; определение структуры ЦФО по исходным данным (орг. структура, вид деятельности компании, распределение ответственности между сотрудниками и подразделениями); составление регламента подготовки бюджета.

Домашнее задание: тест с обратной связью на портале

Раздатка: презентация, шаблоны для практических заданий с полями для заметок, вариантов и пр.

Тема 1: Бюджетное планирование и системы контроля

- цели бюджетирования, связь бюджетирования с принятием управленческих решений;
- виды планирования (стратегическое, краткосрочное, оперативное);
- бюджетирование и управленческий учет (обеспечение сопоставимости данных, возможные проблемы и сложности).

Тема 2: Организация процесса подготовки бюджетов в компании

- как сформировать бюджет (инструкции, ответственные лица, регламент, процедуры);
 - подходы к организации бюджетирования («сверху вниз», «снизу вверх»);
 - структура центров финансовой ответственности (ЦФО (центр доходов, центр расходов, центр инвестиций) и владельцы бюджетов);
 - методы подготовки бюджетов (инкрементное бюджетирование; бюджетирование с нуля, по процессное бюджетирование);
 - структура бюджетов (функциональные и сводные бюджеты, взаимосвязь между бюджетами);
 - система ключевых показателей;
 - шаги по подготовке бюджету; составление регламента подготовки бюджета.
-

Занятие 2: Подготовка бюджета торговой компании: функциональные бюджеты

Результаты обучения: Понимать порядок разработки системы бюджетов торговой компании с учетом структуры компании.

Практика на занятии: Анализ структуры компании (определение ЦФО, владельцев бюджетов); построение структуры бюджета - взаимосвязей и контрольных величин; решение задачи по составлению функциональных бюджетов на основании исходных данных.

Раздатка: презентация, условия задачи, шаблоны для решения (табличные заготовки для бюджетов с полями для пометок).

Домашнее задание: Подготовить функциональные бюджеты торговой компании по условиям ДЗ; заполнить шаблон в электронных таблицах. Исходные данные для задания аналогичны задаче в классе. Отличия: по организационной структуре, ассортименту, условиям продажи. Шаблон для решения – как на занятии, только в электронном виде.

Тема 3: Формирование бюджета для торговой компании как последовательность шагов (на примере учебного кейса):

Исходная информация о компании: сфера деятельности, каналы сбыта, продажи и кредитная политика; организационная структура, необходимые числовые данные за прошлые периоды.

- определение центров финансовой ответственности на основе организационной структуры и информации о компании; возможные сложности определения ЦФО с учетом реальных бизнес-процессов в компании;
- регламент подготовки бюджета (источники информации, сроки, ответственность);

Тема 3.1. Подготовка функциональных=операционных бюджетов

- бюджет продаж (в том числе, прогнозирование и планирование – анализ временных рядов; анализ чувствительности);
 - бюджет поступлений и дебиторской задолженности (с учетом периода погашения ДЗ);
 - бюджет себестоимости готовой продукции; бюджет запасов и закупок;
 - бюджет выплат и кредиторской задолженности (с учетом условий закупок);
 - бюджет операционных расходов и выплат по операционным расходам.
-

Тема 3.2. Подготовка сводных бюджетов (частичное заполнение форм сводных бюджетов данными из функциональных бюджетов). Обсуждение полученных результатов и необходимых действий для финализации бюджета.

Занятие 3: Подготовка бюджета торговой компании: сводные бюджеты

Результаты обучения: Уметь составлять сводные формы бюджетов компании (Баланс, БДР, БДДС): понимать технологию сведения данных и порядок разработки бюджетных форм.

Практика на занятии: Подготовка сводных форм бюджетов (Баланс, БДР, БДДС), разбор взаимосвязей сводных и функциональных бюджетов; обсуждение контрольных процедур; расчет КРІ компании, задача по корректировке бюджета для достижения КРІ.

Раздатка: презентация, условия задачи, шаблоны для решения (табличные заготовки для бюджетов с полями для пометок).

Домашнее задание: Подготовить сводные бюджеты компании по условиям ДЗ; заполнить шаблон в электронных таблицах; рассчитать КРІ, предложить корректировки бюджета.

Тема 3.2 Подготовка сводных бюджетов (технология подготовки, разработка отчетных форм):

- составление бюджета денежных средств (виды денежных потоков, прямой и косвенный метод подготовки бюджета денежных средств);
- составление бюджета капитальных затрат, бюджета оборотного капитала;
- составление балансового листа, бюджета доходов и расходов;
- КРІ компании при подготовке бюджета;
- корректировка бюджета, подготовка бюджета для утверждения.

Занятие 4: Подготовка бюджета производственной компании

Результаты обучения: Понимать порядок разработки функциональных и сводных бюджетов производственной компании с учетом структуры компании, возможных бюджетных ограничений, знать отличия бюджетов производственной и торговой компании.

Практика на занятии: Сравнение структуры бюджета торговой и производственной компании; кейс на анализ структуры и определение ЦФО; решение задачи по теме бюджетных ограничений (внешних и внутренних); решение задачи по составлению функциональных бюджетов на основании исходных данных.

Исходные данные для подготовки бюджета компании: виды деятельности, ассортимент, организационная структура, нормативные расходы основного сырья и материалов, порядок оплаты труда сотрудников по категориям, основной бюджетный фактор и пр., данные по доходам и расходам за прошлый период.

Раздатка: условия задачи, шаблоны для решения (табличные заготовки для бюджетов с полями для пометок), презентация (или выдержка = памятка по шагам при подготовке бюджета по материалам занятий 1 и 2).

Домашнее задание: Подготовить функциональные бюджеты компании по условиям ДЗ; заполнить шаблон. Исходные данные для задания аналогичны задаче в классе. Отличия: по основному бюджетному фактору, по организационной структуре, по ассортименту. Шаблон для решения – как на занятии, только в электронном виде.

Тема 4: Подготовка бюджета для производственной компании

Тема 4.1 Подготовка функциональных бюджетов (технология подготовки, разработка отчетных форм)

- бюджет продаж (с учетом основного бюджетного ограничения по производительности);
- бюджет производства и связанные с ним бюджеты (сырья, трудозатрат, использования оборудования, запасов и закупок): оптимизация производственной программы при ограничении производственных мощностей; планирование затрат по видам (прямые, косвенные, постоянные, переменные); драйверы затрат.
- бюджет накладных расходов;
- расчет плановой себестоимости единицы продукции - методы распределения накладных расходов, расчет коэффициента списания накладных расходов

Тема 4.2: Подготовка сводных бюджетов для производственной компании: специфика для производственной компании (Например: отражение незавершенного производства, готовой продукции, расчет себестоимости продаж и пр.).

Занятие 5: Мониторинг исполнения бюджета

Результаты обучения: Знать подходы к анализу отклонений от бюджета; понимать процедуру пересмотра бюджета; понимать принципы гибкого и скользящего бюджетирования

Практика на занятии: Решение задачи по расчету отклонений, факторному анализу отклонений; задача по уточнению бюджета торговой компании (занятие 2,3) по принципам гибкого бюджетирования; применение скользящего бюджетирования (на примере бюджета торговой компании)

Раздатка: презентация, условия задач, шаблоны для записи решения (табличные заготовки для бюджетов с полями для пометок).

Домашнее задание: итоговый тест по курсу (10 вопросов)

Тема 5: Мониторинг исполнения бюджета

- как организовать бюджетный контроль (разработка ВНД, документооборот, контроллинг);
 - план-факт анализ (анализ отклонений, факторный анализ, определение причин отклонений);
 - фиксированные и гибкие бюджеты; скользящее бюджетирование;
 - процедура пересмотра бюджета.
-