

Менеджмент

Цели компании и бизнес-процессы

Содержание

- Система стратегических и оперативных целей компании
- Системе оценочных индикаторов и показателей
- Определение и классификация бизнес-процессов компании

Правила, которые необходимо помнить при формулировке целей

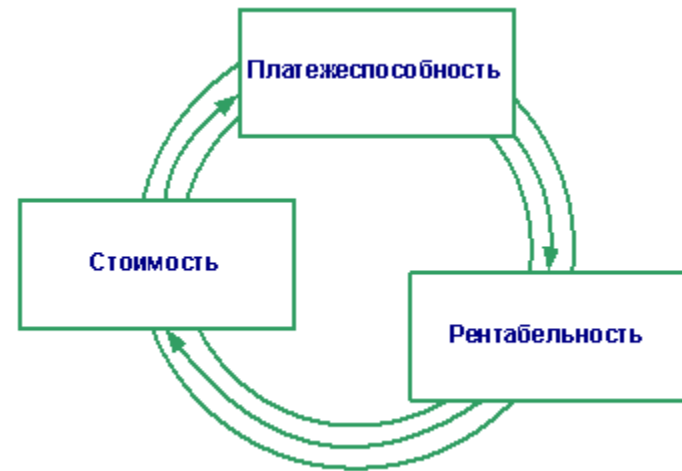
- *Целеполагание – это всегда компромисс между достижимым и желаемым. Планы могут быть недостижимыми, если **недостижимы поставленные цели***
- *Планы могут быть неприемлемыми, если **условия достижимости целей невыгодны для предприятия***
- *Для оценки приемлемости и достижимости планов применяются инструменты технического, экономического и финансового анализа*
- *Цели текущего бюджета должны быть согласованы со стратегическими целями определенными в бизнес-плане предприятия*

Формулирование целей

Сфера проявления	Группа критериев	Показатели	Целевые нормативы
Финансы ->	Рентабельность		
	Ликвидность и Платежеспособность		
	Выручка		
	Прибыль		
	Капитал		
	Поток денежных средств		
Потребители ->	Качество		
	Обслуживание		
	Цены		
	Время		
	Имидж		
	Отношения		
Внутренние процессы ->	Производство		
	Доставка		
	Маркетинг		
	Операции		
	Контроль качества		
	Обслуживание		
	НИОКР		
Обучение и социальные процессы	Персонал		
	Человеческий капитал		
	Знания		
	Технология		
	Лучшие практики		
	Нематериальные активы		

Основные финансовые цели компании

- **Обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости**, то есть способности компании оплачивать свои долги (расходы).
- **Повышение рентабельности или эффективности деятельности компании.**
- **Обеспечение роста стоимости компании.**
- **Достижение прибыли**, достаточной для развития бизнеса и выплаты дохода инвесторам



Пример формулировки целей

- Увеличение объемов продаж на 15 %
- Обеспечение рентабельности активов 12%
- Обеспечение рентабельности производства не ниже 10%
- Снижение себестоимости производства на 4%
- Обеспечение коэффициента независимости не ниже 45%
- Снижение брака при производстве на 5%
- Поддержание доли рынка на уровне 15%

Разработка системы показателей

Система показателей служит в качестве инструмента управления предприятием. Данные показатели основаны на стратегической, плановой, отчетной и контрольной информации, они характеризуют цели, текущее положение и тенденции в развитии предприятия и его важнейших сфер деятельности с точки зрения достижения поставленных стратегических целей

Выделяют основные группы показателей:

- Целевые (Стратегические)
- Ключевые
- Планово-контрольные показатели
- Показатели оперативного планирования
- Показатели исполнения бюджета

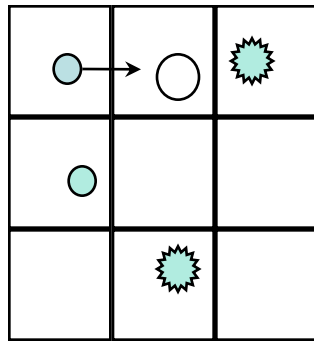
Все показатели должны быть взаимоувязаны. Должны обеспечить возможность проследить достижение поставленных целей.

Показатели делятся на

- ☑ Показатели предприятия в целом
- ☑ Показатели отдельных структурных подразделений (ЦФО)

Целевые (Стратегические) показатели

Финансы



Стоимость
фирмы

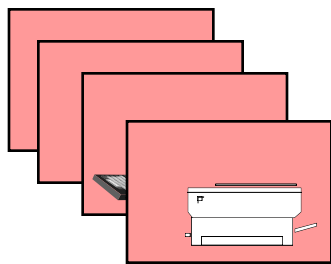
Платеже-
способность

Потребители



Качество пр-ции
Доля в продажах

Внутренние процессы

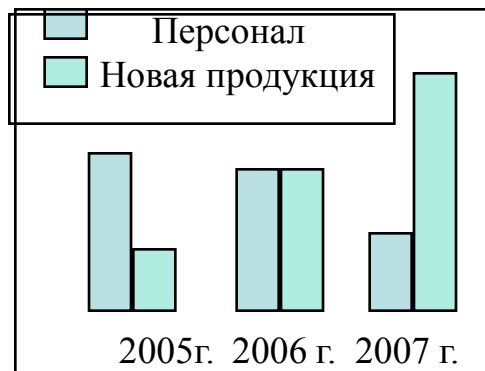


Мощности

Себесто-
имость

Энерго-
емкость

Обучение и рост



Стратегические (целевые) показатели

- Характеризуют положение компании и тенденции развития с учетом изменения внешних факторов
- Отражают долгосрочные тенденции и должны позволять оценивать проводимую предприятием политику в ключевых областях:
 - финансы,
 - потребители,
 - внутренние процессы,
 - персонал, рост и социальная сфера

Формирование стратегических показателей

Шаг 1: Определение показателей для каждой цели:

Цели =>

Показатели =>

Описание показателей =>

Единицы измерения (\$,% и др.)

Частота обновлений => _____ Ежемесячно _____ Поквартально _____ Ежегодно _____ Другое _____

Шаг 2: Определить источники информации для измерения показателей:

Внутренние документы/отчеты

Внешние документы/отчеты

Специализированные исследования

Программы

Базы данных

Другое _____

Шаг 3: Определение того, как показатели рассчитываются и предоставляются менеджменту

Необходимость расчетов: _____

Предположения при расчетах: _____

Доступность данных:

Доступно в настоящий момент

Требует некоторых исследований

Требует значительных исследований

Не доступна в настоящий момент

Основные типы показателей

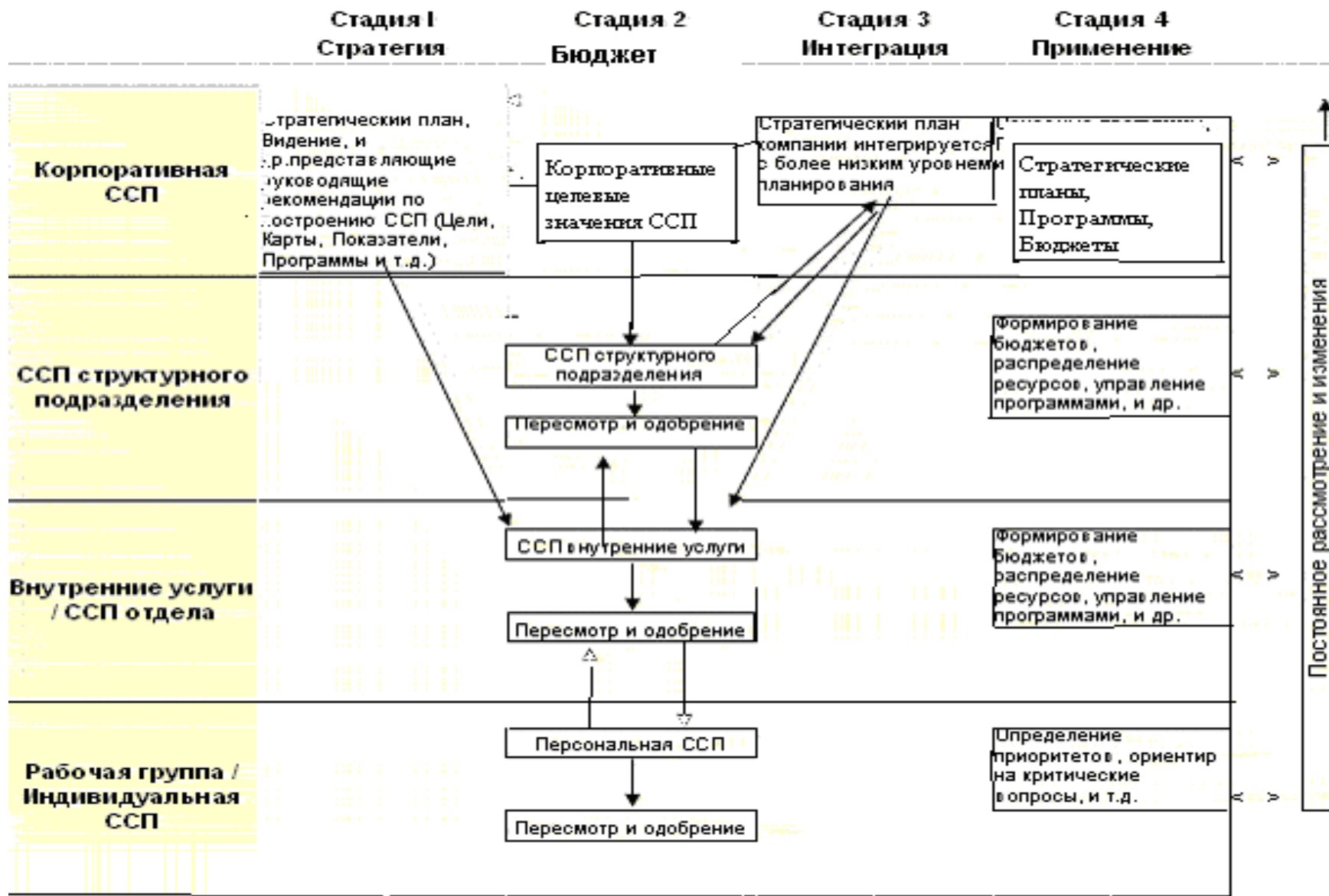
Форма измерений	Преимущества	Недостатки
Числа	Просты и легки в понимании	Хороши не более чем стратегические цели
Индексы	Позволяют объединить несколько показателей	Сложно понять, что же происходит
Проценты	Хороший показатель для временных промежутков	Может быть истолкован и использован неверно
Рейтинги	Хороший измеритель для качественной информации	Сильное влияние субъективности в методике расчета
Коэффициенты	Измеряет критические соотношения	Может потребоваться дополнительный анализ для получения верного вывода
Ранжирование	Закрывает разрывы для компаний с высоким рангом	Не подходит для компаний с низким рангом

Тип показателя	Преимущество	Недостаток
Результурующие	Объективен и легко рассчитываем	Ориентирован на прошлое, а не настоящее
Движущий фактор	Предсказывающий и направляющий организацию	Трудно выделить и поддержать

Источники определения целевых значений показателей

- Результаты прогнозов
- Стратегические цели
- Отраслевые показатели, сравнения
- Пошаговое улучшение существующих результатов
- Ситуация на рынке
- Результаты анализа выявившихся возможностей и появившихся угроз

Применение показателей на предприятии



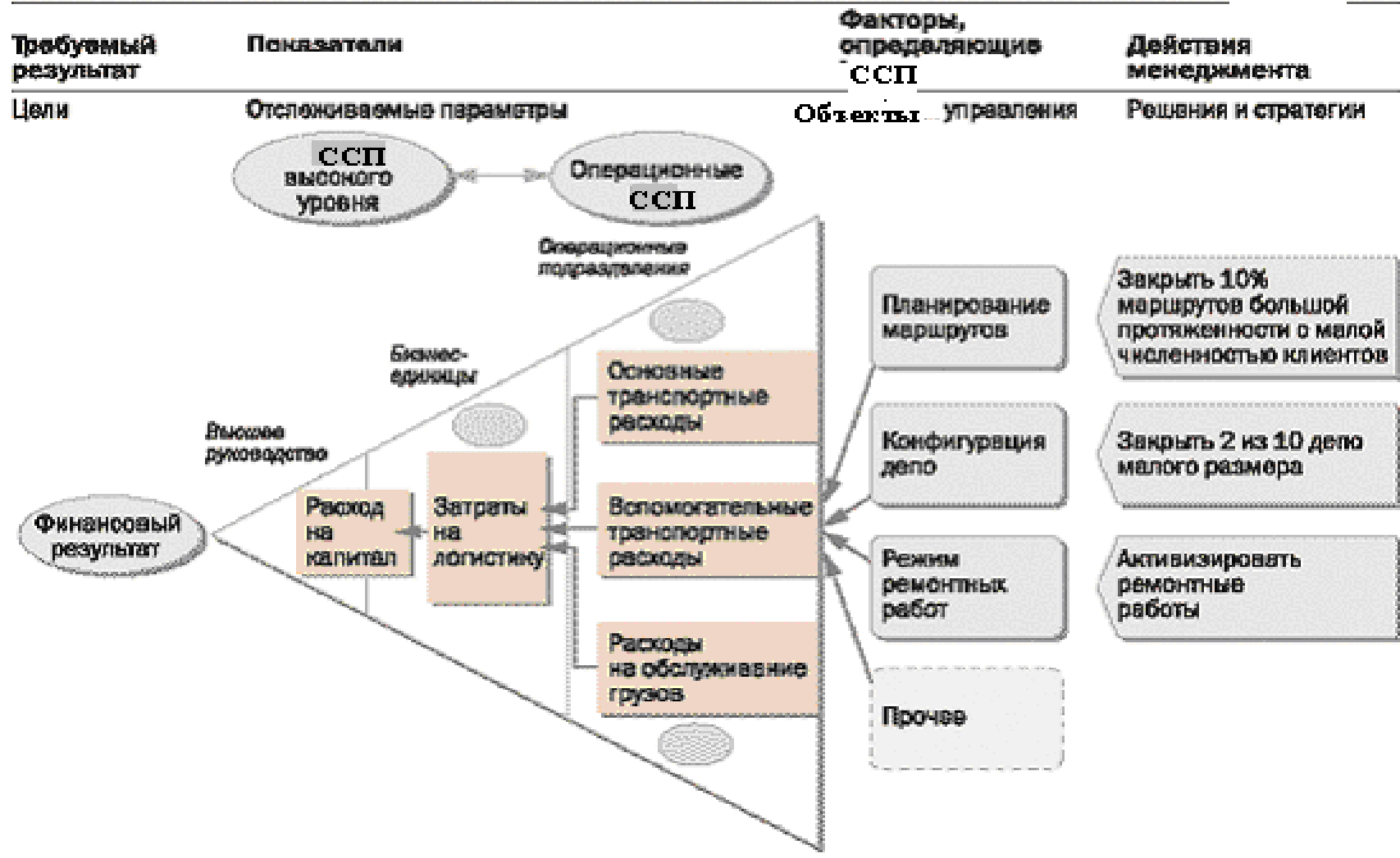
Формирование набора взаимоувязанных показателей для различных уровней организации

- Система показателей компании должна представлять собой набор взаимоувязанных индикаторов, начиная с самых общих параметров ее деятельности на уровне высшего руководства и заканчивая очень конкретными операционными параметрами на уровне линейных подразделений
- Показатели нижнего уровня должны раскрывать и детализировать предыдущий на уровне конкретных факторов
- Показатели нижнего уровня должны быть адаптированы к конкретным условиям деятельности подразделения
- Простота и понятность системы показателей
- Число показателей для каждой сферы не должно быть больше 5. Основных показателей не должно быть больше 10.
- Бессмысленно включать в набор показателей для подразделения параметры, если оно не имеет возможностей влиять на их значения
- По мере внутреннего развития организации, используемые ССП и их относительная приоритетность могут и должны меняться

Пример декомпозиции показателей

Пример транспортной компании

Взаимосвязанные ССП
 Другое ССП



Ключевые показатели

за отчетный период ____ 2005 г.

2002 факт	2003 факт	Показатели	Ед. изм.	за мес-ц План Факт	2004 Откл.	от План	нач.г. Факт	2005 Откл.	2006 Ожид.	2007 План	2008 План
		Поступление заказов Выручка от продаж									
		Затраты, в т.ч. - на материалы - на оплату труда Операционная прибыль Рентабельность продаж Прибыль до налогов и % Чистая прибыль									
		Суммарные активы - основные средства - запасы - дебиторы Рентабельность активов Оборачиваем. активов Рентабельность капитала									
		Амортизация Денежный поток Инвестиции Потребность в финансир. Текущая ликвидность									
		Численность персонала Выручка на 1 работника Фонд оплаты труда Средняя зарплата									

Ключевые показатели

- Обладают максимально концентрированным содержанием
- На их основе можно оценивать позитивные и негативные тенденции в деятельности предприятия

Система планово-контрольных показателей

Показатели производства

Подразделения	Показатели	Ед. изм.	2003 Факт	2004 Факт	2005		2006	
					Ожид.	Бюджет	Бюджет	Бизн.план
Производство 1 (продукты 1...n)	Объем продаж	тн						
	Выручка от продаж по отгрузке	тыс. руб.						
	Темп роста продаж	%						
	Коэф-т маржинальной прибыли	%						
	Маржинальная прибыль	тыс. руб.						
	Постоянные производств. затраты	тыс. руб.						
	Вклад на покрытие	тыс. руб.						
	Коэф-т вклада на покрытие	%						
	Доля в общей выручке	%						
	Доля в общем вкладе на покрытие	%						
Производство 2 (продукты 1...n)	Объем продаж	тн						
	Выручка от продаж по отгрузке	тыс. руб.						
	Темп роста продаж	%						
	Коэф-т маржинальной прибыли	%						
	Маржинальная прибыль	тыс. руб.						
	Постоянные производств. затраты	тыс. руб.						
	Вклад на покрытие	тыс. руб.						
	Коэф-т вклада на покрытие	%						
	Доля в общей выручке	%						
	Доля в общем вкладе на покрытие	%						
Итого по предприятию	<u>Показатели за искл. внутр.оборота</u>							
	Объем продаж	тн						
	Выручка от продаж по отгрузке	тыс. руб.						
	Темп роста продаж	%						
	Коэф-т вклада на покрытие	%						

Показатели оперативного планирования

- Ориентированы на краткосрочные результаты и контроль текущей деятельности
- В качестве оперативных могут быть стоимостные (издержки, суммы вклада на покрытие), количественные и качественные показатели
- Показатели могут быть представлены для отдельных подразделений, сфер бизнеса и проектов

№ п.п.	Наименование показателя	Ед. изм.	Порядок расчета
1.	Объем реализации продукции - всего - по группам продукции	тыс. руб.	
2.	Объем произведенной продукции в фактических ценах	тыс. руб.	
3.	Остатки готовой продукции на складе - всего - по группам продукции	тыс. руб.	
4.	Объем произведенной продукции в сопоставимых ценах - всего - по группам продукции	тыс. руб.	
5.	Количество рабочих дней	дни	
6.	Суточный темп производства	тыс. руб.	
7.	Производство в натуральных показателях - по видам продукции	шт.	
8.	Отгрузка в натуральных показателях - по видам продукции	шт.	
9.	Численность персонала	чел.	
10.	Выработка на одного работающего	тыс. руб.	
11.	Потери от брака	%	
12.	Количество рекламаций	шт.	
13.	Простои оборудования	часов	

Показатели исполнения бюджетов

- Позволяют оценить деятельность компании с точки зрения результатов и ликвидности
- На их основе можно оценивать вклад основных подразделений (сфер бизнеса) в результаты деятельности компании
- При составлении отчета об исполнении бюджета приводятся плановые и фактические показатели за месяц и от начала года
- Отчеты составляются как для предприятия в целом, так и в разрезе подразделений (сфер деятельности)
- К отчету прилагаются краткие комментарии с выводами по результатам анализа отклонений “план-факт”
- В качестве приложения могут быть представлены графики, отражающие изменение отдельных статей бюджета
- Порядок и сроки предоставления показателей об исполнении бюджетов
 - Кассовый бюджет – *еженедельно*
 - Бюджет доходов и расходов – *ежемесячно*
 - Бюджетный баланс – *ежеквартально*
-

Бизнес-процессы в компании

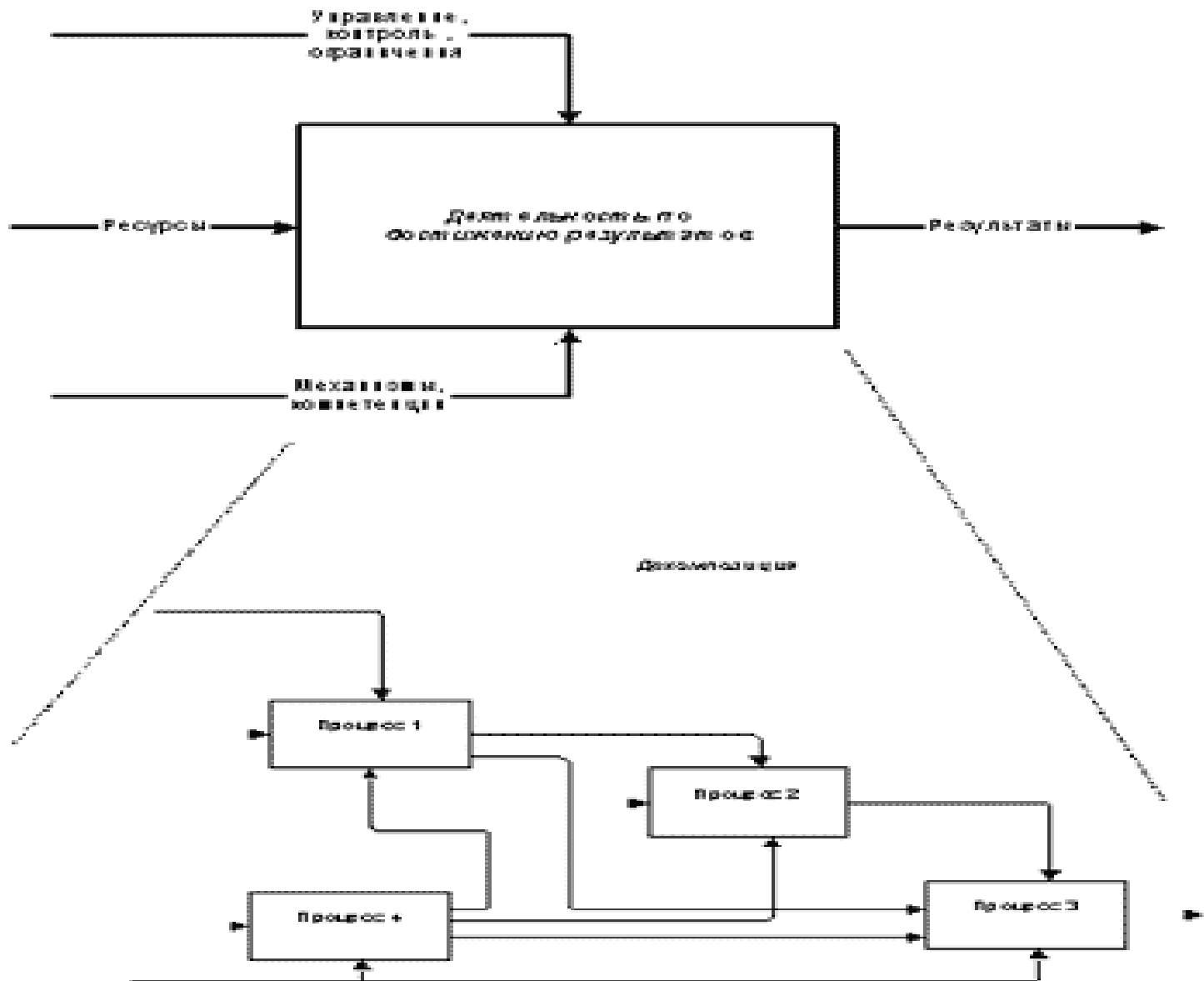
Любая деятельность в компании может быть описана как бизнес-процесс, описывается с помощью пяти категорий:

- результаты, получаемые в процессе работы (продукты, услуги, информация, материальные средства, документы и т. д.);
- ресурсы (продукты, услуги, материальные средства и т. д.) необходимые для получения требуемых результатов в рамках деятельности;
- управления (контроля, ограничений, регламентов), регулирующего работу подразделения по переработке ресурсов в результат;
- механизмов (технологии, оборудования) и компетенций, необходимых для переработки ресурсов в требуемый результат;
- формального описания основной деятельности в рамках процесса

Типовые формальные виды деятельности

- **«Выработка согласованных условий деятельности».** Результат деятельности процесса – **регламенты системы управления.** (стратегическое планирование, оргпроектирование и т.д.).
- **«Развитие»** – все виды деятельности по разработке нового продукта, выработке производственных технологий. **Результат** деятельности – **производственные регламенты.** Для небольших бизнес-систем, этот процесс может сливаться с процессом «выработка согласованных условий деятельности».
- **«Продажи»** – все виды деятельности, связанные с формированием потока обязательств между бизнес-системой и окружающей средой, нацеленных на предоставление последней востребуемых ею ценностей, **Результат процесса** – **поток обязательств,** в общем виде – дебиторская задолженность и планы предприятия;
- **«Производство»** – все виды деятельности, связанные с переработкой ресурсов в готовую продукцию в объемах, качестве и количестве, соответствующих требованиям внешней среды. **Результат процесса** – **готовая продукция;**
- **«Воспроизводство ресурсов»** – все виды деятельности, направленные на получение из внешней среды производственных ресурсов в том количестве и с тем качеством, которые соответствуют требованиям процесса «Производство». **Результат** – **ресурсы** (комплектующие, материалы, информация и т. д.) в производстве;
- **«Воспроизводство механизмов»** – все виды деятельности, направленные на обеспечение бизнес-системы основными средствами и оборудованием, количественно и качественно соответствующих требованиям производства востребуемой внешней средой ценности. **Результат** – **работоспособные основные средства;**
- **«Расчеты»** – все виды деятельности, связанные с обменом готовой продукции на денежные средства, работы с дебиторской и кредиторской задолженностями, распределением денежных средств. **Результат** – **чистый денежный поток;**
- **«Воспроизводство компетенций»** – все виды деятельности, связанные с обеспечением бизнес-системы необходимыми компетенциями (знаниями, опытом, умениями) и их носителями (персоналом). **Результат** – **персонал,** обладающий необходимым уровнем компетенций.

Описание бизнес-процесса по IDEF

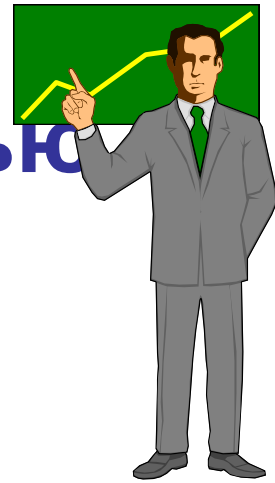


Управление прибылью компании

Содержание

- *Классификация затрат*
- *Методы учета затрат в зависимости от полноты включения в себестоимость*
- *Современные методы управления прибылью: функционально-стоимостной анализ(Activity Based Costing).*
- *Использование нормативных затрат*
- *Релевантные затраты и принятие управленческих решений*

Три кита управления прибылью



Управление ассортиментом - обеспечение функционирование бизнеса в долгосрочной перспективе. Задача управления ассортиментом включает по крайней мере два аспекта: стратегический и экономический. Стратегический аспект состоит в выборе выпускаемой продукции, а экономический сводится к задаче максимизации коэффициента капиталоотдачи оборотных средств

Управление издержками – основной задачей является постоянно выявлять избыточные издержки и сокращать их. Для эффективного управления затратами необходимо разработать логичную схему расчета себестоимости и создать "дерево" затрат. При этом затраты необходимо классифицировать так, чтобы их было удобно сравнивать между собой

Управление ликвидностью – основной задачей является обеспечение финансовой устойчивости предприятия, которая не приводила бы к потери части прибыли в результате необоснованного использования заемного капитала.

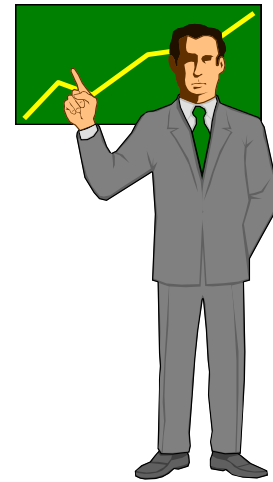
Классификация затрат



Практика управления предполагает разные варианты классификации затрат в зависимости от целевой установки, направления использования и потребителей информации.

Задачи управления	Используемая классификация затрат
Принятие управленческих решений	Явные и альтернативные; релевантные и нерелевантные; эффективные и неэффективные
Прогнозирование	Краткосрочные и долгосрочные
Планирование	Планируемые и непланируемые
Нормирование	Стандарты, нормы и нормативы и отклонение от них
Организация	По местам и сферам возникновения (функциям деятельности)
Учет	Одноэлементные и комплексные; по статьям калькуляции и экономическим элементам; постоянные и переменные; основные и накладные; прямые и косвенные; текущие и единовременные
Контроль	Контролируемые и неконтролируемые
Анализ	Фактические; прогнозные, плановые; сметные; стандартные; общие и структурные; полные и частичные

Виды затрат при принятии управленческих решений



Обычно выделяют три основных классификации затрат:

1. явные и альтернативные,
2. релевантные и нерелевантные,
3. эффективные и неэффективные.

Явные - это затраты, которые должно нести предприятие при выполнении производственной и коммерческой деятельности.

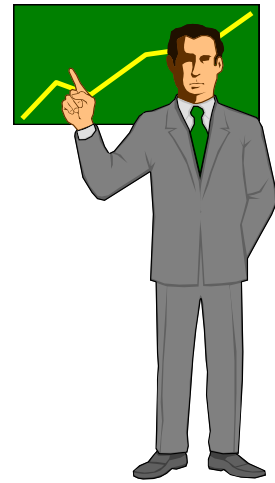
Альтернативные - обусловлены отказом от одного товара в пользу другого. Показывают упущенную выгоду, возникающие в случае ограниченности ресурсов.

Релевантные - затраты, которые зависят от принимаемого управленческого решения. В частности, затраты прошлых периодов не могут быть релевантными. В то же время, альтернативные затраты релевантны для принятия управленческих решений.

Эффективные - это затраты, в результате осуществления которых получают доходы от реализации продукции.

Неэффективные - это затраты, в результате которых не будут получены доходы, так как не будет произведен продукт.

Виды затрат при прогнозировании и планировании



Обычно выделяют следующие классификации затрат:

1. постоянные и переменные,
2. Прогнозируемые (планируемые) и непрогнозируемые

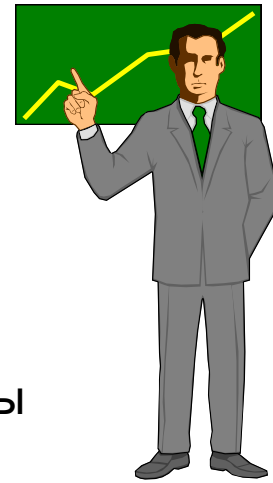
Постоянные (условно-постоянные) - это затраты, величина которых не меняется при сравнительно незначительном изменении масштабов производства.

Переменные – затраты, величина которых непосредственно связана с изменением объемов производства.

Планируемые (прогнозируемые) затраты – это расходы величину, которых можно предусмотреть в сметах затрат в соответствии с нормами, нормативами или лимитами.

Непланируемые - это расходы, которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий хозяйственной деятельности, но обычно возникают при производстве продукции. К ним относятся потери от брака, простоев и др.

Виды затрат при контроле и регулировании



Контролируемые - это затраты, которые поддаются контролю со стороны субъектов управления. **Неконтролируемые** же затраты не зависят от деятельности субъектов управления. Например, изменение цен на топливно-энергетические ресурсы, железнодорожные тарифы и т.п.

По *степени регулируемости* затраты подразделяются на **полностью, частично и слабо регулируемые**.

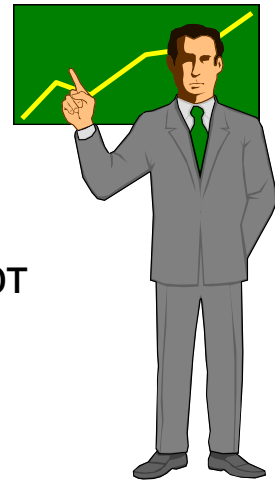
Величина **полностью регулируемых затрат** зависит от действий менеджера.

Частично регулируемые затраты предполагают, что их величина может быть только частично зависеть от действий менеджера. Например, затраты на опытно-конструкторские работы, маркетинг и обслуживании клиентов.

Слабо регулируемые затраты возникают вне зависимости от действий руководителя.

Степень регулируемости затрат зависит от длительности периода регулирования и полномочий лица, принимающего решение.

Функциональная структура затрат



Группировка затрат в зависимости от сферы и функций деятельности предприятия, а также мест возникновения называют **функциональной**.

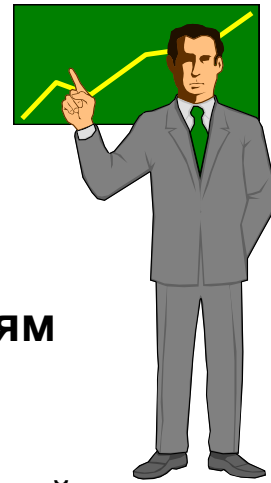
По данному признаку на макро уровне затраты подразделяются на

- **производственные (технологические),**
- **снабженческо-заготовительные,**
- **коммерческо-сбытовые,**
- **организационно-управленческие и**
- **финансовые.**

На более низких уровнях, в рамках этой классификации, затраты распределяются по местам их возникновения. Например, в разрезе производств, цехов, участков, отделов, бригад и других структурных подразделений предприятия.

Такая группировка затрат позволяет оценить места возникновения избыточных расходов, организовать эффективную систему стимулирования и, в конечном итоге, снизить себестоимость продукции

Группировка затрат по экономическому содержанию



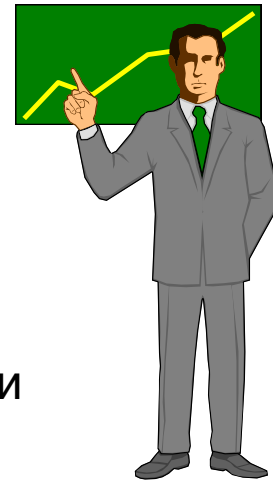
По экономическому содержанию затраты классифицируют **по статьям калькуляции и экономическим элементам.**

Экономическим элементом принято называть первичный однородный вид затрат на производство и реализацию продукции, который на уровне предприятия невозможно разложить на составные части.

Положением о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции, установлен единый для всех предприятий перечень экономически однородных затрат. Основными классами при этом являются:

- **материальные затраты;**
- **затраты на оплату труда;**
- **отчисления на социальные нужды;**
- **амортизация;**
- **прочие затраты.**

Группировка затрат по составу и калькуляционным статьям



Калькуляционной статьей называют определенный вид затрат, образующий себестоимость как отдельных видов продукции, так и расходов на деятельность отдельного подразделения

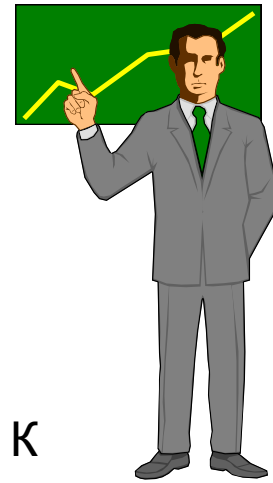
По составу калькуляционные статьи подразделяются на **одноэлементные и комплексные.**

Одноэлементными называются статьи, состоящие из одного экономического элемента - материалов, заработной платы, амортизация и др. Эти затраты могут объединяться независимо от места их возникновения и целевого назначения.

Классификация затрат по *экономическим элементам* не позволяет исчислить себестоимость отдельных видов продукции, установить объем затрат конкретных структурных подразделений предприятия.

Комплексными называются затраты, состоящие из нескольких экономических элементов. К числу таких затрат относят такие статьи калькуляции как **общепроизводственные и общехозяйственные расходы**, в состав которых входит заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и другие одноэлементные затраты.

Группировка затрат по способу включения в себестоимость



Прямыми являются расходы непосредственно связанные с производством конкретного вида продукции. Они могут быть определены прямо на основании данных первичных документов. К ним относятся: затраты сырья, материалов, заработная плата основных производственных рабочих и др.

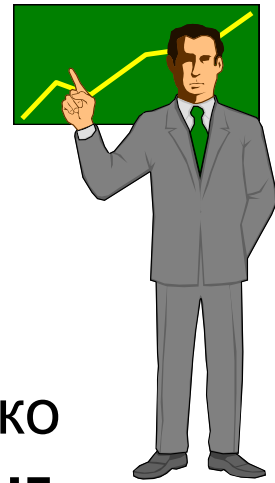
Косвенные расходы связаны с выпуском нескольких видов продукции, например, затраты по управлению и обслуживанию производства (накладные).

Косвенные расходы сначала собираются на соответствующих собирательно-распределительных счетах, а затем включаются в себестоимость конкретных изделий с помощью **специальных расчетов распределения**.

Выбор **базы распределения** обуславливается особенностями организации и технологии производства и устанавливается корпоративными инструкциями по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции.

Деление затрат на прямые и косвенные имеет условный характер

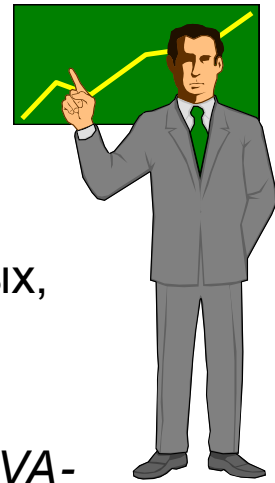
DIRECT COSTING



Метод управления затратами на производство за счет калькуляции себестоимости продукции только по прямым затратам называется - **Директ-костинг (Direct Costing)**.

Управление по калькуляции, при которой в расчет принимаются только прямые производственные затраты, а косвенные учитываются как периодические (затраты периода) позволяют гибко формировать цену на продукцию. Концентрация внимания только на прямых затратах, оценка степени их обоснованности позволяет снизить затраты за счет необоснованных расходов на цеховом уровне.

Absorption Costing



Калькуляцией себестоимости **методом поглощения затрат (Absorption Costing)** основан на включении в нее как переменных,

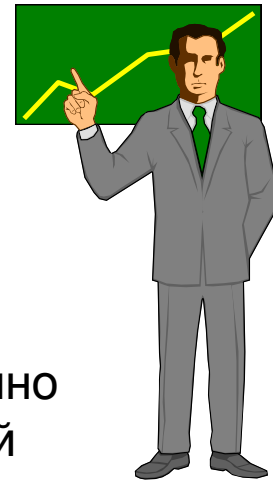
так и постоянных производственных накладных расходов

Основным методом, используемым для оценки возможностей повышения прибыли является *анализ добавленной стоимости (VA-анализ)*. В рамках этого анализа оценивается размер стоимости, добавляемый в результате совершения определенных операций и процессов, а также необходимости их для удовлетворения потребностей потребителей. Добавленная стоимость может рассчитываться как разность между стоимостью товаров и услуг, произведенных компанией, и стоимостью товаров и услуг, приобретенных у внешних организаций.

Анализ добавленной стоимости позволяет определить, как используется добавленная стоимость по расходным статьям (на заработную плату, проценты, дивиденды, налоги, остаток для дальнейшего развития и т.д.).

Анализ добавленной стоимости направлен на оптимизацию бизнес-процессов, устранение непроизводительных действий и повышение эффективности деятельности предприятия в целом .

Группировка затрат по роли в производстве продукции



Основными называются затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом изготовления продукции. К ним обычно относятся затраты, входящие в состав цеховой производственной себестоимости изделий.

Накладные (периодические) расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием производства, реализацией продукции и управлением. Они состоят из комплексных общехозяйственных и коммерческих расходов. Их величина зависит от организации производственно-коммерческой деятельности, деловой политики администрации, продолжительности отчетного периода и других факторов.

Группировка затрат по времени возникновения



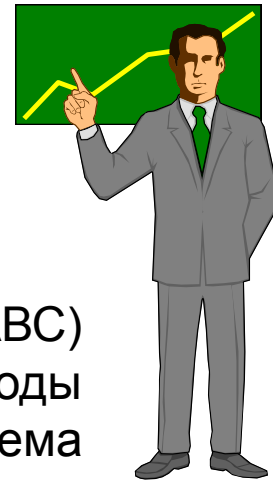
По данному признаку затраты подразделяются на **текущие, будущего отчетного периода и предстоящие.**

К текущим относятся расходы по производству и реализации продукции данного периода. Они принесли доход в настоящем и потеряли способность приносить доход в будущем.

Расходы будущего периода - это затраты, произведенные в текущем отчетном периоде, но дадут отдачу в последующие отчетные периоды. Например, расходы на освоение вводимых в эксплуатацию цехов, производств, на подготовку и освоение новых видов продукции на действующих предприятиях.

К предстоящим относят затраты, которые в данном отчетном периоде еще не произведены, но для правильного отражения фактической себестоимости подлежат включению в затраты производства за данный отчетный период в плановом размере. К ним относятся расходы на оплату отпусков рабочих, выплату единовременного вознаграждения за выслугу лет и другие затраты, имеющие периодический характер.

Функционально-стоимостной анализ



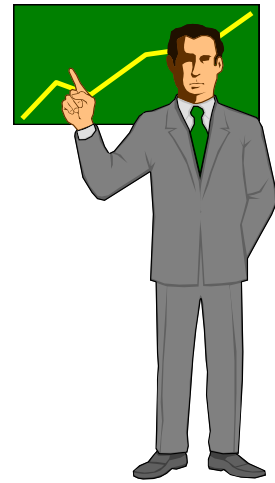
Функционально-стоимостной анализ (ФСА, **Activity Based Costing**, ABC) - метод при котором, как прямые, так и косвенные расходы распределяются по продуктам и услугам в зависимости от объема ресурсов, требуемых на каждом из этапов производства.

Действия, производимые на этих этапах, в ФСА называются **функциями (activities)**.

Основные отличия от других методов:

1. Анализ функций (действий), а не используемых ресурсов;
2. Накладные расходы распределяются не в соответствии с каким-то внешним правилом, не связанным с производством конкретного продукта, а распределяются в соответствии с причинно-следственными связями между функциями и объектами затрат
3. Устанавливается несколько уровней учета накладных расходов
 - *Уровень единиц продукции,*
 - *Уровень партий,*
 - *Уровень продукта.*
 - *Уровень предприятия.*

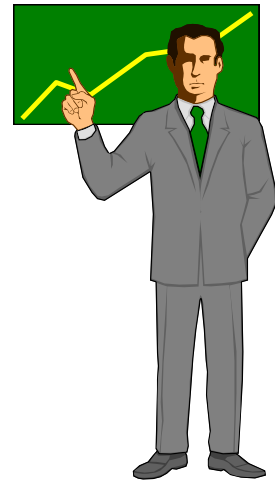
ФСА (продолжение)



При ФСА реализуется следующий алгоритм:

- 1. Определение состава и последовательности функций, необходимых для производства товара или услуги.**
- 2. Оценка полных годовых(квартальных, месячных) затрат и количества рабочих часов, необходимых для выполнения функции.**
- 3. Оценка удельных издержек для функции.** Для каждой функции на основе оценок, определяется costdriver, рассчитываемый как отношение прямых и накладных расходов.
- 4. Расчет полных затрат на годовую (квартальную, месячную) программу** путем суммирования расходов по функциям, используемым на каждом переделе производства и доставки продукции.
- 5. Оценка факторов, определяющих цену на готовую продукцию.)**
- 6. Определение доходности производства продукции (если цена формируется рынком)**
- 7. Определение правила распределения полученной прибыли от продажи продукции по функциям.**

Нормы и нормативы



Виды норм и нормативов

Технологические (расчетные) нормы (Engineered Standards)

Нормативы затрат, основанные на показателях и формулах, разработанных инженерами и экспертами.

Оценочные нормы (Estimated Standards), оценки расходов, полученные на основе анализа прошлых результатов деятельности.

Экспертные нормы (Expert Standards)

Нормативы затрат, определяемые исходя из субъективной оценки или опыта других центров затрат.

Для любого предприятия необходимо постоянно совершенствовать систему нормирования затрат, так как это позволяет уточнить реальные производственные расходы

Определение нормативной себестоимости



Под **нормативной себестоимостью (Standard Cost)** понимают себестоимость, рассчитанную с использованием нормативных значений.

Основой формирования нормативной себестоимости являются:

1. Идеальная нормативная себестоимость (Ideal Standard Cost) -

Рассчитываемая при идеальных технологических условиях (максимальном использовании производственных мощностей оптимальным образом).

2. Базовая нормативная себестоимость (Basic Standard Cost)

Нормативная себестоимость, определенная на основе исторически сложившихся норм расходов и производственных стандартов.

3. Текущая достижимая нормативная себестоимость (Currently Attainable Standard Cost), достигаемая в условиях эффективного функционирования существующего оборудования. Она учитывает обычные выходы оборудования из строя, нормативные простои, нормативный брак или порчу материалов.

4. Стандартная себестоимости (Standard Costs), учитывающая только прямые расходы материалов, труда и оборудования в нормальных условиях.

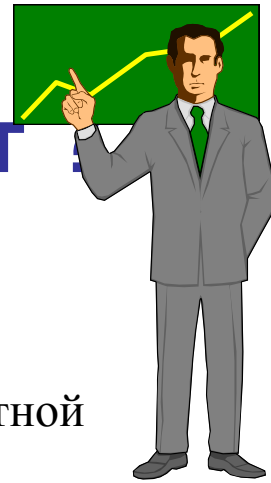
В качестве нормативной себестоимости принимается текущая нормативная себестоимость (Current Standard Cost).

Управленческий учет

Содержание

- *Подходы к определению управленческого учета.*
- *Управленческая отчетность о финансовом положении.*
- *Возможности использования международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).*
- *Управленческая отчетность по ключевым показателям деятельности:*
- *Постановка управленческого учета в компании*

Что такое управленческий учет ?



Управленческий учет - учет операций и хозяйственной деятельности предприятия для принятия управленческих решений.

Управленческий учет - Деятельность по обеспечению руководства учетной информацией, которая необходима ему для управления предприятием с максимально возможной степенью эффективности.

Управленческий учет - Система сбора и хранения первичных данных о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия

Управленческий учет - Система предоставления информации, необходимой руководству для таких целей, как:

- выработка политики
- планирование и контроль деятельности предприятия
- принятие альтернативных решений
- раскрытие данных лицам, находящимся вне экономической единицы (акционеры и другие)
- раскрытие данных служащим обеспечение сохранности активов



Информация управленческого учета

Основа управленческого учета - структурированная информация, собираемая и анализируемая в режиме мониторинга.

Информация управленческого учета может быть:

"количественной" (т.е. связанной с цифрами, как, например, документация по товарным запасам, управленческие отчеты и т.д.)

"качественной" (т.е. информация нефинансового характера, которая дополняет картину, привлекая внимание руководства к соответствующим проблемам, не имеющим денежного выражения).

Виды информации используемой при управленческом учете:

-финансовая информация;

-информация о хозяйственной деятельности в натурально-стоимостном выражении

--качественная информация о деятельности компании..

Часто качественные факторы игнорируются руководителями.

Подобная практика может вести к ошибочным решениям, так как качественные аспекты являются такими же важными, как и количественные

Информация управленческого учета



Информация управленческого учета должна:

- предоставлять актуальную информацию об экономическом положении;
- давать возможность анализа данных для принятия экономически взвешенных решений;
- представляться лицу, принимающему решение, в удобном для него виде.

Требования к информации управленческого учета:

- Постоянство
- Точность
- Уместность
- Понятность
- Своевременность.

Отличия бухгалтерского и управленческого учетов



Бухгалтерский (налоговый) учет - система сбора и хранения информации о хозяйственно-финансовых операциях с целью получения фискальной отчетности.

Критерии	Управленческий учет	Бухгалтерский (налоговый) учет
Потребители информации	Менеджеры компаний, иные внутренние пользователи	Внешние пользователи: налоговые органы, инвесторы, кредиторы и т.д.
Цель составления отчетности	Содействие менеджерам в стратегическом и оперативном управлении деятельностью компании	Содействие внешним пользователям в принятии фискальных, инвестиционных, кредитных и иных финансовых решений
Форма и стандарты	Нет установленной формы и стандартов. В основном регулируется потребностями менеджеров и особенностями компаний	Регламентирована государством. Стандарты существуют в каждой стране. В большинстве стран опирается на правила МСФО

Отличия бухгалтерского и управленческого учетов



Критерии	Управленческий учет	Бухгалтерский (налоговый) учет
Обязательность ведения	Ведется только при осознании топ-менеджментом компании необходимости получения информационной и аналитической базы принятия управленческих решений	Ведение бухгалтерского учета требуется в соответствии с законодательством
План счетов	Как правило, собственный	Регламентирован государством
Частота представления отчетности	По необходимости, регламентирована внутренними документами компании	Регламентирована государством, обычно ежеквартально и ежегодно
Актуальность информации	Данные должны быть доступны немедленно по мере поступления	Поступают с законодательно определенным опозданием
Количество учетных систем, используемых на практике	Целесообразно использовать только одну систему	Как правило, ведется двойная бухгалтерия

Отличия бухгалтерского и управленческого учетов



Критерии	Управленческий учет	Бухгалтерский (налоговый) учет
Измерители	Любая удобная единица	Рубли и натуральные единицы
Группировка затрат	По "дереву" затрат	По статьям
Ориентация во времени	Прошлое, настоящее и будущее.	Истекший период
Точность показателей	Допускается использование приблизительных величин	Требуется «псевдо» абсолютная точность
Объективность	Управленческая информация может иметь субъективный характер	Требуется абсолютно точного подтверждения какими-то документами

Базовые задачи управления, решаемые с помощью управленческого учета



- Сбор и консолидация всей актуальной информации о финансово-хозяйственной деятельности компании;
- наполнение отчетности экономически валидной информацией
- управление затратами
- управление ассортиментом
- управление товарными запасами
- управление рентабельностью
- управление ликвидностью
- Управление экономической мотивацией персонала

Основные элементы системы управленческого учета

- Внутренний план счетов на основе МСФО
- Финансовая структура компании
- Форматы бюджетных документов
- Система планово-контрольных показателей
- Финансовая модель компании
- Положение о системе бюджетирования на предприятии
- Положения о подразделениях финансовой службы предприятия

Внутренний план счетов

- **Внутренний (управленческий) план счетов** составляется на основе международных стандартов бухгалтерского учета (МСБУ)
-
- Использование плана счетов на основе МСБУ позволяет значительно упростить как составление финансовых отчетов (прогнозных и фактических), так и последующий контроль отклонений фактических данных от плановых
- Отчеты, подготовленные в соответствии с МСБУ, понятны руководителям предприятия, они более правильно отражают финансовое состояние и результаты деятельности компании
- Счета, кратные 10, являются суммирующими и определяют группы и подгруппы счетов. По данным счетам не проводится никаких проводок, их значение рассчитывается как сумма счетов соответствующей группы или подгруппы
- Группы счетов с 1000 по 5000 включительно являются **постоянными счетами** и используются для составления Балансового отчета. Группы счетов с 6000 по 9000 являются **временными счетами*** и используются для составления Отчета о прибылях и убытках

(*) *Понятие временный счет означает, что по окончании отчетного периода счет закрывается и не имеет переходящего остатка*

Аналитика плана счетов

- Основная классификация элементов финансового учета определяется Планом счетов. Она позволяет видеть основную структуру элементов финансовой отчетности – доходов, расходов, активов и обязательств
- Для целей управленческого учета разрабатывается дополнительная аналитика, отражающая специфику тех управленческих решений, которые принимаются с использованием финансовой отчетности
- Аналитика системы учета позволяет структурировать финансовую информацию таким образом, чтобы на ее основе можно было проводить различные виды анализа, необходимые для принятия тех или иных управленческих решений
- Использование аналитики требует, чтобы ввод финансовой информации в учетную систему осуществлялся через Журналы операций. При записи хозяйственной операции в журнал ей присваивается специфический цифровой код

Аналитика плана счетов

Пример

Наименование поля	Проводка	Дата	Счет Плана счетов	Субсчет	Центр ответств.	Категория затрат	Товарн. группа	Код проекта
Число цифр	3	6	4	3	3	2	1	2

Проводка

порядковый номер хозяйственной операции

Дата

формате

отражает дату совершения хозяйственной операции в дд. мм. гг.

Счет

учету

отражает номер счета по бухгалтерскому/ финансовому

Субсчет

отражает номер субсчета для каждого счета Плана счетов

Центр ответственности, Категория затрат, Товарная группа, Код проекта

– дополнительные аналитические признаки, отражающие принадлежность операции к тому или иному объекту аналитического учета

Структура плана счетов

№ раздела	Наименование раздела	№ счетов	Финансовый отчет
1.	Текущие активы	1xxx	Балансовый отчет
2.	Долгосрочные активы	2xxx	
3.	Текущие обязательства	3xxx	
4.	Долгосрочные обязательства	4xxx	
5.	Собственный капитал	5xxx	
6.	Доходы	6xxx	Отчет о доходах и расходах
7.	Расходы	7xxx	
8.	Прочие операционные доходы и расходы	8xxx	
9.	Внереализационные доходы и расходы	9xxx	

*Постоянные
счета*

*Временные
счета*

- ⇒ *План счетов призван обеспечить сопоставимость плановых и учетных данных, включая фактические данные предыдущих периодов*
- ⇒ *Группировка счетов должна соответствовать структуре финансовых отчетов*
- ⇒ *Нумерация счетов должна быть гибкой при дополнении существующей системы новыми счетами в соответствии с потребностями предприятия*

Классификация расходов

- ***Некоторые советы, полезные при проведении дифференциации затрат:***
- Не слишком углубляйтесь в детали, ограничивайтесь максимально 9 видами затрат на каждом уровне детализации
- В первую очередь рассматривайте те виды затрат, которые имеют наибольшее стоимостное значение, и особенно затраты, важные с точки зрения поддержания конкурентных преимуществ
- Принимайте во внимание возможность отнесения затрат на те или иные категории учета (виды продукции, подразделения, центры затрат и пр.)
- Не забывайте о таких расходах, как:
 - налоги, включаемые в затраты
 - начисление резерва на списание безнадежной дебиторской задолженности
 - расходы на содержание социальных объектов и прочие неизбежные расходы, выплачиваемые из прибыли

Классификация расходов

- ***Некоторые советы, полезные при проведении дифференциации затрат:***
- Не слишком углубляйтесь в детали, ограничивайтесь максимально 9 видами затрат на каждом уровне детализации
- В первую очередь рассматривайте те виды затрат, которые имеют наибольшее стоимостное значение, и особенно затраты, важные с точки зрения поддержания конкурентных преимуществ
- Принимайте во внимание возможность отнесения затрат на те или иные категории учета (виды продукции, подразделения, центры затрат и пр.)
- Не забывайте о таких расходах, как:
 - налоги, включаемые в затраты
 - начисление резерва на списание безнадежной дебиторской задолженности
 - расходы на содержание социальных объектов и прочие неизбежные расходы, выплачиваемые из прибыли

Балансовые счета

- **Основные отличия в сравнении с Российскими стандартами бухгалтерского учета:**
- Более понятная структура счетов: *активы, обязательства, акционерный капитал*
- Нет активно-пассивных счетов
- Есть понятие контрактивных счетов (скидки, резервы по безнадежным долгам)
- **Некоторые рекомендации по составлению балансовых счетов и их детализации**
- *В целях текущего контроля имеет смысл использовать только отдельные категории счетов, наиболее важных с точки зрения управления (счета в банке, касса, векселя, бартерные запасы, расчеты с основными дебиторами, основными кредиторами и персоналом)*

Стандарты бухгалтерского учета

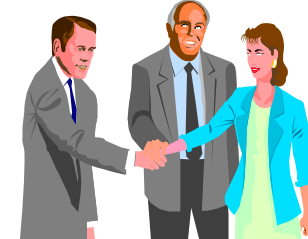


Принято разделять:

- * национальные стандарты разных стран, применение которых обязательно внутри конкретной страны;
- * региональные стандарты, применение которых обязательно для стран, входящих в определенные регионы, например в ЕС;
- международные стандарты, разрабатываемые для стран всего мира

Под международной системой финансовой отчетности (МСФО) понимается совокупность стандартов IASC. МСФО не совпадает с GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), действующей в США. В GAAP подробно описаны все механизмы бухгалтерского учета. В целом GAAP соответствует IFRS, однако содержат специфические особенности американской национальной системы бухгалтерского учета, которые не являются предметом стандартизации IFRS

Основные системы бухгалтерского учета и их сходство с МСФО



	МСФО	GAAP	Директивы ЕС
Применимость	Приемлемы для целого ряда бухгалтерских моделей различных стран.	Применяются на территории США, а также в транснациональных компаниях	Применяются в странах ЕС, а также в ряде бывших колоний стран ЕС
Сходство	Базируются на документах ЕС и US	Лежат в основе основных документов МСФО, Совет US по фин. учету FASB, контролирует деятельность IASB	Требования к финансовой отчетности предприятий и формам ее представления, схожие принципы консолидации
Различия	Признает материальные затраты в соответствии со строгим перечнем, а не исходя из их целесообразности как в GAAP	Не практикуются переоценки основных средств, отсутствует перечень затрат включаемых в себестоимость	Разрешает капитализацию затрат на НИОКР. Отсутствуют обязательные формы представления движения ДС. Не обеспечивают сопоставимость данных разных компаний из-за разнообразия методов учета



Применение МСФО на практике

Ни одна экономически развитая страна в настоящее время не применяет напрямую МСФО

- В полной мере международными стандартами руководствуются только транснациональные корпорации, для которых применять национальные методы учета каждой страны неудобно
- национальные стандарты максимально приближены к международным в США, Швейцарии, большинстве стран ЕС (Франция, Великобритания, Швеция, Нидерланды и др.)
- некоторые страны Азии используют МСФО в качестве национальных (Пакистан, Кувейт, Малайзия и др.)
- МСФО является основой для разработки своих новых национальных стандартов в России, Китае, Сингапуре и др.

Европейские компании, чьи ценные бумаги котируются на фондовых биржах с 2005 года применяют напрямую МСФО.

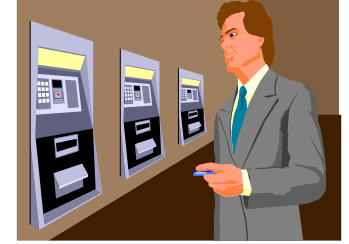
Прогнозируется слияние GAAP с МСФО к 2007-2010 году

Проблемы внедрения МСФО в России



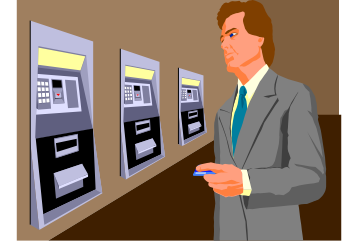
- Бесконечный поток изменений, вызванный отсутствием ясно обозначенной конечной цели реформ РСБУ (в разные годы ими были внедрение GAAP, ЕС Directives, создание независимого национальной системы, основывающейся на МСФО). В настоящее время Минфин в качестве цели рассматривает создание к 2010 году "системы бухгалтерского учета, совместимой с МСФО".
- Плохая информационная структура управления и организации управления финансами, отсутствие управленческого учета.
- Российский бухгалтер и налоговый привык работать согласно подробным инструкциям и не готов к вынесению профессионального суждения о хозяйственных фактах

Основные документы МСФО



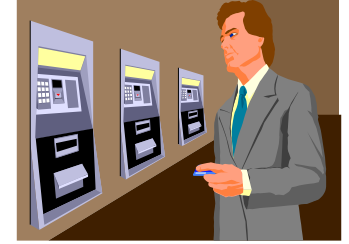
- Система МСФО состоит из документа "Principles of accounting", в котором излагаются концептуальные основы составления финансовой отчетности
- 41 стандарта, регламентирующего учет различных объектов.
- Российская «Концепция бухгалтерского учета в рыночной экономике России» является аналогом "Principles", а ПБУ - аналогом стандартов МСФО по различным объектам учета.
- Соответствие является не полным, так как отечественные ПБУ охватывают лишь 14 из 37 объектов учета по МСФО, а регламентация учета оставшихся 23 объектов по МСФО содержится в нормативных документах других уровней

Основные документы МСФО



- Последнее радикальное изменение стандартов МСФО было проведено в 2003 и 2004 году, когда были введены 5 новых стандартов, отменены 3 и пересмотрены 16.
- Основная часть новых и пересмотренных стандартов действуют с 1 января 2005 г.
- Старые стандарты имеют код **IAS** , а новые **IFRS**

Комментарии к документам МСФО



- Многие документы МСФО достаточно сложны и к ним применяют комментарии
- Комментарии содержат рекомендации по использованию различных систем учета допустимых к применению по МСФО.
- Существуют официальные комментарии, которые излагаются в 33 документах.
- С 1 января 2005 года действуют только 14 из 33 комментариев, так как правила, содержащиеся в комментариях включены в новые стандарты
- Официальные комментарии имеют код **SIC**

Принципы организации финансового учета



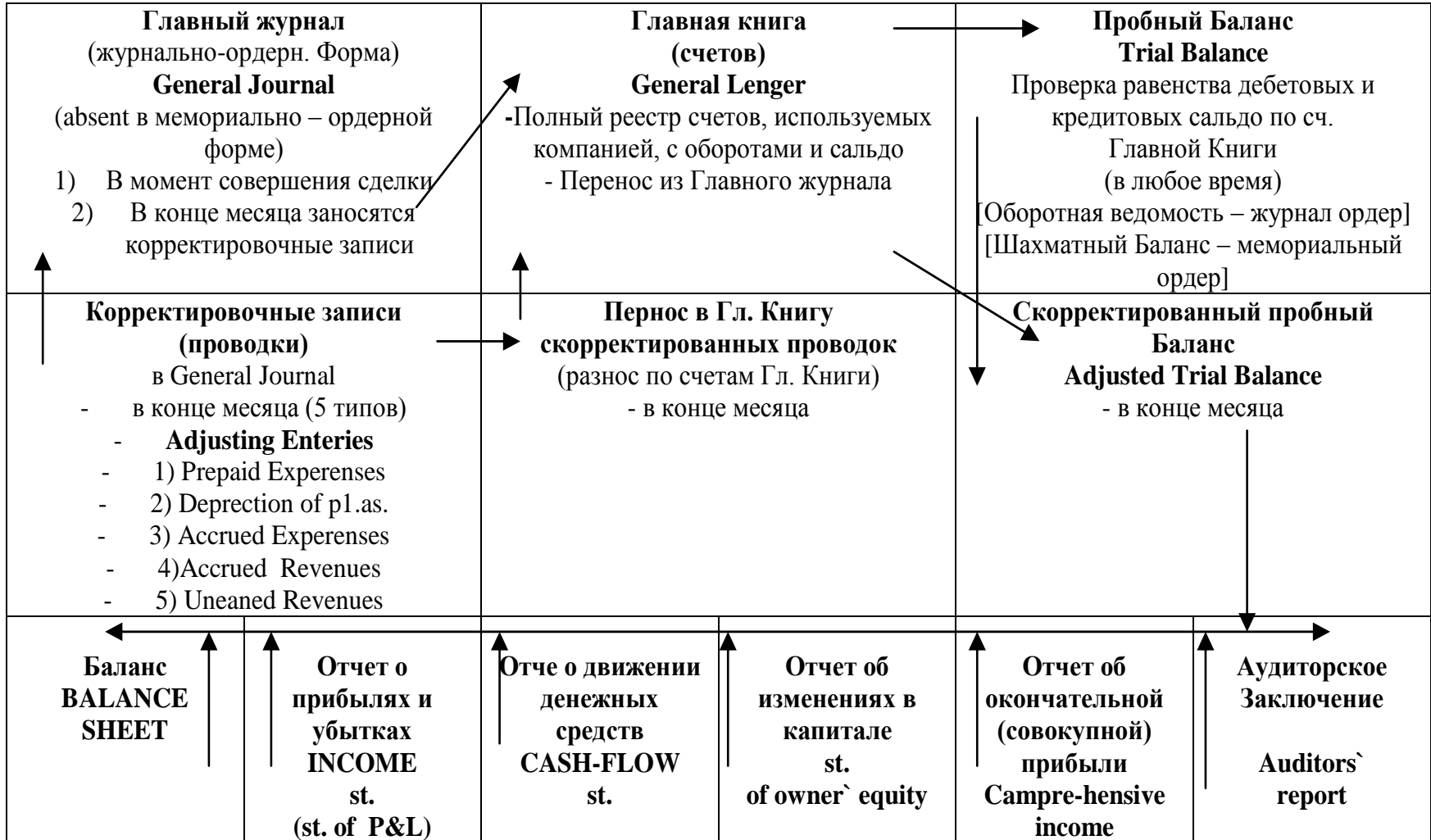
	МСФО	РСБУ
Ориентация учета	На обеспечение максимальной достоверности и сопоставимости деятельности разных компаний	на отраслевые особенности, позволяющие обеспечить эффективный, оперативный и гибкий учет деятельности организации
Сегментация учета затрат и результатов	Первичная и вторичная сегментация по рынкам сбыта, товарам (услугам), статьям затрат	Сегментация в основном по статьям затрат. Внутренняя сегментация де-факто не определена.
Метод ведения учета	Непрерывное ведение учета по всем сегментам	Де-факто только к концу отчетного периода
Методы учета затрат и результатов	В соответствии с МСФО обязательным к применению является учет по методу начисления .	В соответствии с РСБУ при определенных условиях возможен учет по кассовому методу.
Логичность	Использование к одинаковым по природе видам затрат, результатов, активов и обязательств единого подхода	В целом использует те же принципы, но включает большое число исключений. Внутрифирменный учет может содержать разную логику

Принципы организации финансового учета (продолжение)



	МСФО	РСБУ
Методы учета запасов	Допустимы только два жестко регламентированных метода – непрерывного и периодического с инвентаризацией	Допустим учет запасов без их периодической инвентаризации
Добросовестное и полное представление	Учитываются все документы, отражающие финансово-хозяйственную деятельность предприятия	Имеется возможность ведения двойной бухгалтерии
Использование сравнительной информации	Выбор источника информации для сопоставления проводится руководством компании и проверяется аудиторами	Либо жестко регламентируется законодательством, либо никак не ограничивается. Сравнительная информация де-факто не используется
Материальность	Учет всех активов опирается на принципы наличия, полезности и фактического состояния.	Жестко не регламентированы (в основном на бухгалтерские проводки)

Классическая схема учетного цикла и формирования финансовых отчетов



Взаимосвязь перехода на МСФО и внедрения информационно- управляющих систем

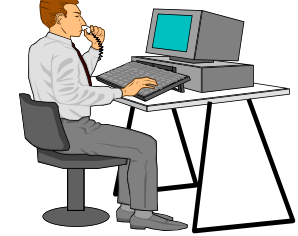


- 1) Формальный переход на МСФО, без изменения системы учета не повышает «прозрачность» компании, а только увеличивает объем отчетности;
- 2) Реальное применение таких принципов МСФО как непрерывность ведения учета, логичности, сопоставимости, добросовестного представления информации невозможно без организации управленческого учета;
- 3) Многие формы МСФО могут быть использованы как образцы для внутренних документов управленческого учета
- 4) Основное преимущество МСФО – прямая связь между бухгалтерской и экономической оценкой компании не возможна без наличия управленческого учета, который является основой как первого, так и второго представления.

Основные этапы внедрения МСФО и учетно-информационных систем



- 1) **Определение целей и задач, ради которых внедряются МСФО и УИС в Компании**
- 2) **Анализ состояния управленческого и финансового учета в компании**
- 3) **Анализ существующей организационной и финансовой структуры**
- 4) **Определение способов и сроков создания УИС в компании**
- 5) **Определение ответственных за разработку и внедрение отдельных компонентов УИС и за разработку системы в целом**
- 6) **Адаптация организационной структуры компании к финансовой структуре**
- 7) **Проведение аудита, инвентаризации запасов и переоценки внеоборотных активов компании**
- 8) **Внедрение единых терминологических баз и унификация справочной информации**
- 9) **Издание необходимых внутренних нормативных актов по упорядочению документооборота и формам отчетности**
- 10) **Ввод УИС в пробную эксплуатацию**



Учетные информационные системы и основы их построения

Основные вопросы перед началом построения УИС и внедрения МСФО:

Как организован учет в компании:

1. Существует в компании собственный план счетов?
2. На какие подразделения возложено ведение внутрифирменного учета?
3. Какое должностное лицо непосредственно отвечает за управленческий учет?
4. Имеется ли на предприятии управленческий баланс?
5. Имеется ли на предприятии управленческий отчет о прибылях и убытках?
6. Имеется ли на предприятии управленческий отчет о денежных потоках?
7. Имеется ли на предприятии баланс на конец планового периода?
8. Имеется ли на предприятии отчет о прибылях и убытках планового периода?
9. Имеется ли на предприятии отчет о денежных потоках планового периода?
10. Какая система распределения издержек используется на предприятии?



Учетные информационные системы и основы их построения

(продолжение)

Как организована финансовая деятельность на предприятии:

1. Имеется ли запаздывание финансовой информации
2. Не носят ли формальный характер финансовые отчеты, которые не отражают реального положения фирмы
3. Имеется ли эффективная система распределения издержек
4. Существует ли система бюджетного контроля
5. Имеется ли взаимосвязь между системой бюджетного контроля и мотивацией сотрудников

Имеются ли внутренние нормативные документы определяющие организацию учета и документооборота?

Как соотносится финансовая и организационная структура предприятия?

Проводится ли анализ и планирование финансовых результатов?

Ошибки при внедрении МСФО и управленческого учета



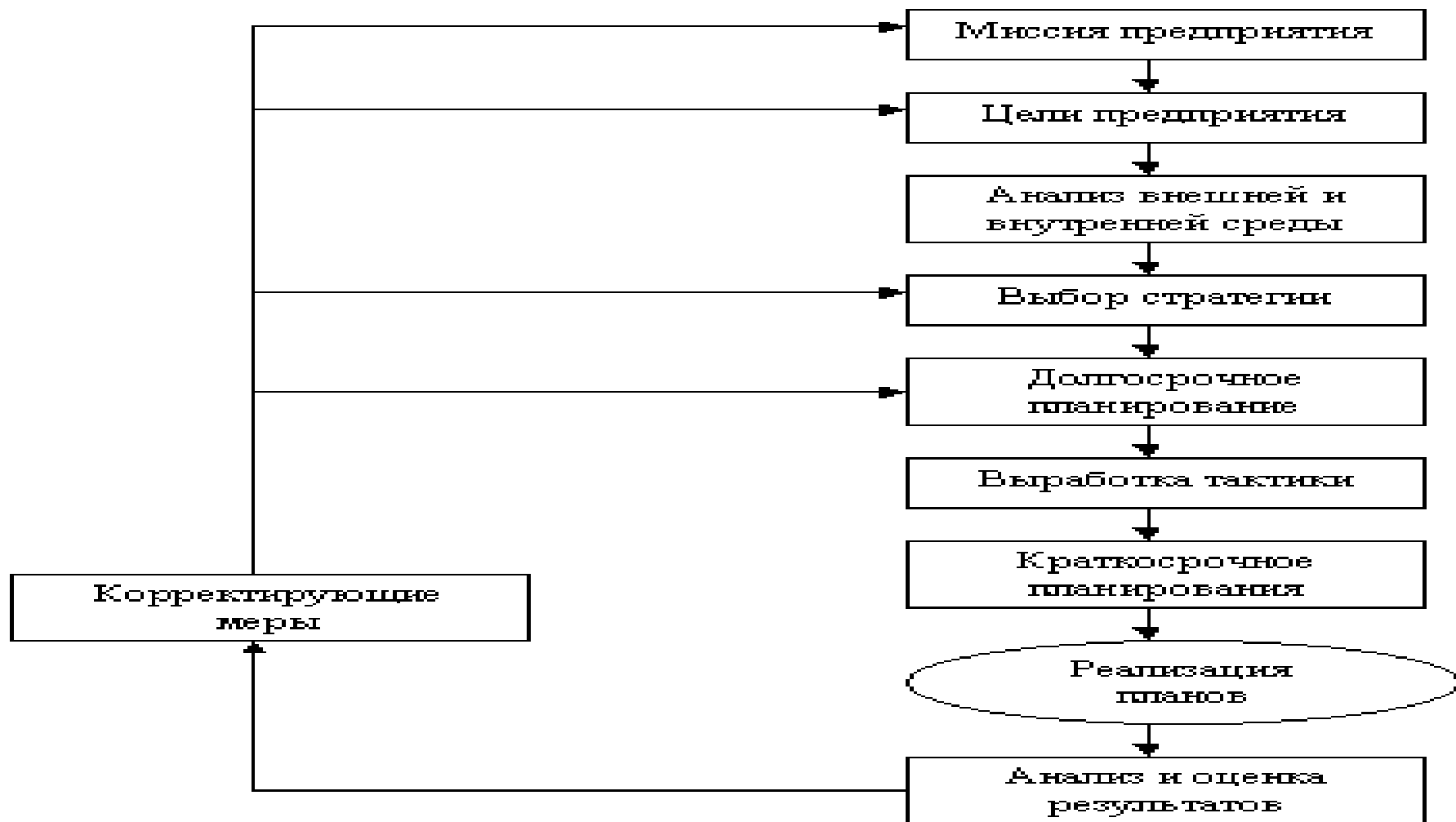
- Отсутствие четкого понимания целей и задач внедрения МСФО и УУ
- Отсутствие в компании единой нормативной базы и единой терминологии.
- Неправильное распределение ролей между сотрудниками, ответственными за внедрение МСФО и управленческого учета.
- Отсутствие четкого механизма взаимодействия между центрами финансовой ответственности.
- Нереалистичные сроки.
- Отсутствие механизмов контроля.
- Отсутствие механизма получения точной и своевременной информации.
- Фальсификация данных.

Стратегическое планирование в компании

СОДЕРЖАНИЕ

- Система планирования на предприятии
- Различия планирования и прогнозирования
- Формы стратегического планирования.
- Балансировка показателей и мероприятий стратегического плана.
- Основы инвестиционного планирования

Общая схема планирования на предприятии



Анализ внешней и внутренней среды

В процессе анализа внешней среды должны быть найдены ответы на вопросы:

- Какое положение имеет организация в настоящее время, как она позиционируется во внешней среде?
- Какие факторы будут благоприятствовать развитию фирмы?
- Какие факторы приведут к ухудшению позиций фирмы, что необходимо предпринять, для противодействия этим факторам?

Анализ внутренней среды обычно производится после проведения анализа внешней. Основная задача данного анализа определить внутрифирменные факторы, которые могут способствовать или препятствовать развитию фирмы. Определить основные инвестиционные проекты, которые должны быть реализованы для достижения стратегических целей.

Алгоритм анализ внешней среды

Анализ внешней среды рекомендуется проводить в следующей последовательности.



Анализ отраслевой рыночной ситуации и ее влияния на бизнес предприятия

- 1. Анализ сегмента рынка, на котором работает предприятие.**
- 2. Анализ возможных изменений в будущем.**
- 3. Анализ отраслевых изменений.**
- 4. Анализ возможностей увеличения спроса за счет предложения комплементарных (дополняющих) товаров и услуг**
- 5. Анализ значимости сервисного обслуживания для спроса.**
- 6. Анализ динамики цен.**
- 7. Анализ тенденций в изменении требований потребителя к качеству товара**
- 8. Анализ возможностей выхода на новые рынки или переход на производство товаров других отраслей (подотраслей).**
- 9. Конкурентный анализ.**
- 10. Анализ рынка поставщиков.**

Анализ смежных отраслей и косвенной конкуренции

1. Возможность появления товаров заменителей
2. Перспективы развертывания производства товаров заменителей.
3. Ожидаемый уровень цен на товары заменители.
4. Влияние появления товаров заменителей на спрос на продукцию предприятия.
5. Анализ потребностей рынка в модификации производимого товара (услуги) .

Анализ состояния бизнес-портфолио организации

Классическая модель ADL/LC. В соответствии с этим методом **каждый из видов** бизнеса компании оценивается по этапу жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, старение).

В рамках каждого бизнеса оценивается конкурентное положение фирмы относительно других.

Вид бизнеса может занимать одну из 6 конкурентных позиций: **доминирующую, сильную, благоприятную, прочную, слабую и нежизнеспособную.**

Каждый бизнес оценивается с точки зрения следующих стадий жизненного цикла: **рождение, рост, зрелость, слабость.**

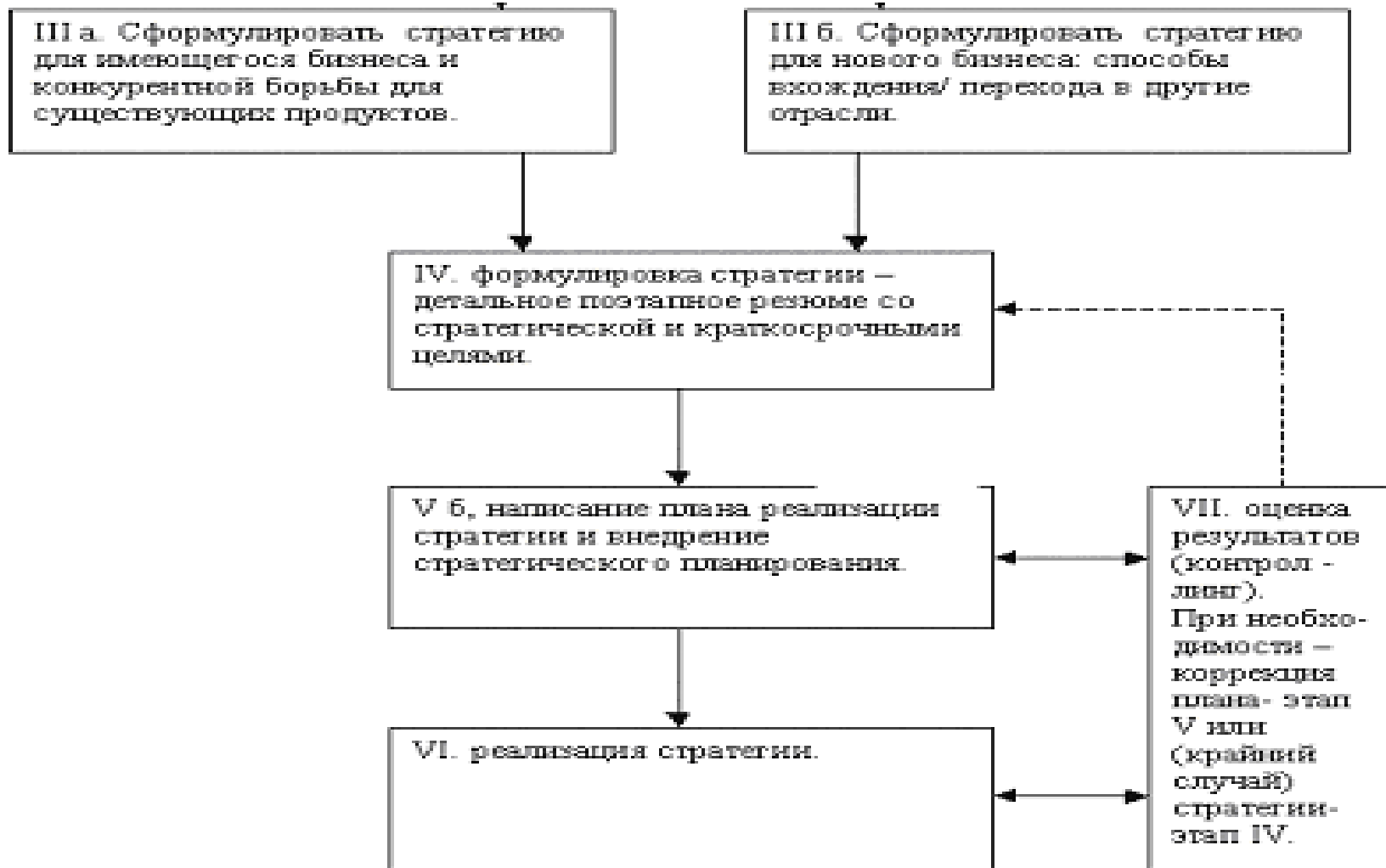
Сочетание двух параметров – 4 стадии жизненного цикла производства и 6 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 24 ячеек

Анализ состояния бизнес-портфолио организации

В соответствии с концепцией ADL бизнес-портфель корпорации должен быть *сбалансированным*, т.е. отвечать следующим условиям:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.
4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Формирование стратегии развития предприятия



Стратегии для развития организации

При разработке стратегии создается подсистема функциональных стратегий, разрабатываемых для основных направлений деятельности компании. К основным функциональным стратегиям, которые разрабатываются как отдельные блоки в рамках главной стратегической концепции, относятся:

- А. финансовая стратегия;
- Б. продуктово - маркетинговая;
- В. производственная;
- Г. стратегия управления персоналом..

Система финансового планирования

Контур
планирования

Долгосрочное
планирование

Среднесрочное
планирование

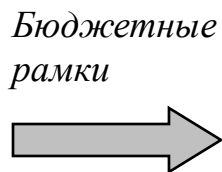
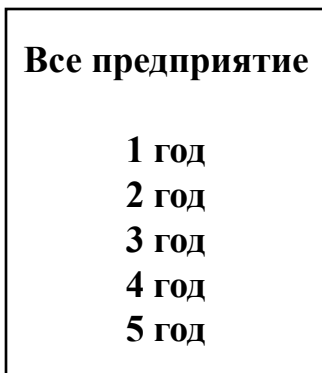
Оперативное
планирование

Вид и состав
планов

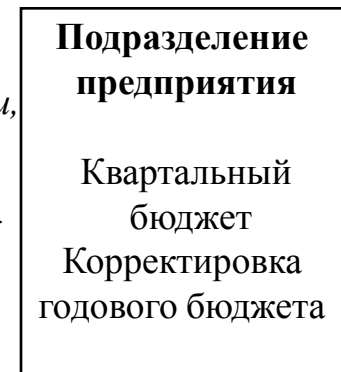
Долгосрочный
финансовый план

Годовой бюджет

Бюджет на
квартал (месяц)



Целевые
показатели,
лимиты



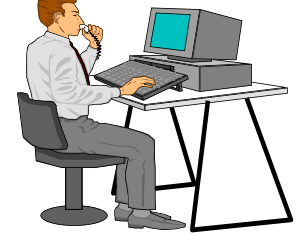
Содержание
планов

- Определяет направление и стратегию компании в целом
- Формулирует общие цели при минимальном числе конкретных данных

- Конкретизирует цели компании на предстоящий год
- Формулирует целевые показатели и определяет ресурсы, необходимые подразделениям

- Включает перечень конкретных расходов в рамках лимитов и нормативов, утвержденных в годовом бюджете

Оценка эффективности деятельности предприятия – основные результаты



ОСНОВНЫЕ ВИДЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Выручка (**V**) от реализации товаров и услуг;

2. Текущая прибыль от хозяйственной деятельности (EBIDTA)

$$\mathbf{EBIDTA = V - C + AM}$$

AM- амортизация; C – себестоимость производства

3. Прибыль от хозяйственной деятельности (EBITA)

$$\mathbf{EBIDTA = V - C}$$

4. Прибыль до налогообложения (EBT)

$$\mathbf{EBT = EBIDTA + FR}$$

FR – финансовый результат (сальдо внереализационных и прочих операционных доходов и расходов)

5. Прибыль после налогообложения (EAT)

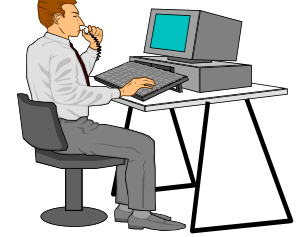
$$\mathbf{EAT = EBT - T}$$

T – налог на прибыль и аналогичные ему платежи

6. Чистый денежный поток (NCF)

$$\mathbf{NCF = EAT + AM}$$

Оценка эффективности деятельности предприятия – основные ресурсы



ОСНОВНЫЕ ВИДЫ РЕСУРСОВ

1. Текущие затраты на производство товаров и услуг (С);
2. Активы предприятия (А)
3. Основные средства и другие внеоборотные активы определяющие производственную деятельность предприятия (FA)
4. Капитал предприятия (KE)
KE = СК + КЗК + ДЗК
ДЗК – долгосрочные займы и кредиты
5. Собственный капитал предприятия (СК)
6. Уставной капитал предприятия (УК)

Оценка эффективности деятельности предприятия – основные типы показателей



1. Показатели для оценки синхронно получаемых результатов (CES) и используемых ресурсов:

$$CES = E / S * [100\%]$$

E – результат; S – используемый ресурс.

Обычно в качестве ресурса используемого синхронно с получаемыми результатами рассматривают текущие затраты на производство товаров и услуг (С). Наиболее часто используемый показатель этой группы – рентабельность производства (ROC)

$$ROC = EAT/C*100\%$$

2. Показатели для оценки результатов, полученных от использования одновременно вложенных ресурсов (CEA):

$$CEA = E / S / d * [100\%]$$

Где d – продолжительность периода, за который получен результат. Продолжительность периода измеряется в годах.

Обычно в качестве ресурсов сформированных одновременно с получаемыми результатами рассматривают активы, внеоборотные активы, капитал, и т.д.

Наиболее часто используемыми показателями этой группы являются рентабельность активов производства (ROTA) и рентабельность собственного капитала (ROE)

$$ROE = EAT/CK*100\%$$

$$ROTA = EAT/A*100\%$$

Оценка эффективности деятельности предприятия – основные типы показателей



3. Показатели сравнения эффективности использования вложений с нормативами (CEN)

$$CEN = E - n * S$$

Где n – норматив эффективности вложений.

Наиболее распространенный показатель этой категории – экономически добавленная стоимость (EVA)

$$EVA = EAT - R * KE$$

Где R – отраслевая (межотраслевая) норма отдачи на вложенный капитал. В качестве подобной нормы могут рассматриваться средние банковские ставки по кредитам, отраслевые данные о рентабельности и т.д.

4. Показатели отдачи от длительного использования ресурсов (LTR).

$$LTR = \sum_{t \in T} (E(t) - A(t)) / (1 + a)^t$$

Где a – дисконт.

Наиболее распространенный показатель этой категории – чистая текущая стоимость (NPV)

$$NPV = \sum_{t \in T} (EAT(t) - FA(t)) / (1 + a)^t$$

Где $FA(t)$ – вложения в основные фонды в период t . В качестве дисконта могут рассматриваться средние банковские ставки по кредитам, отраслевые данные о рентабельности и т.д.

Формулирование базовых предположений

Базовые предположения – это необходимые для составления плана гипотезы, которые предсказываются только на основе экспертного анализа. Их определяют для того, чтобы исключить неоднозначные оценки со стороны подразделений, участвующих в составлении плана, и локализовать места возможного возникновения погрешности

Примеры базовых предположений:

Ассортимент выпускаемой продукции и ожидаемые изменения в нем

Ожидаемые изменения в технологии производства продукции

Темпы роста цен на продукцию и покупное сырье

Ожидаемый уровень инфляции

Ожидаемая стоимость кредитных ресурсов

Ожидаемый уровень дебиторской задолженности

Ожидаемый уровень товарных запасов

Предполагаемое распределение прибыли

Формулирование ограничений

Ограничения – это необходимые для составления плана и прогноза параметры, которые задают предельно возможные границы привлечения и использования ресурсов, производства и продажи продукции. Их определяют для того, чтобы исключить со стороны подразделений, участвующих в составлении бюджета, не обоснованные предложения

Примеры типов ограничений:

- Предельное изменение номенклатуры выпускаемой продукции
- Предельные размеры привлечения заемных средств
- Возможные источники поставки сырья
- Предельное изменение цен на выпускаемую продукцию
- Предельное изменение численности работников
- Предельные размер расходов на НИОКР
- Предельный размер инвестиций в венчурные бизнес-процессы
- Предельные размеры складских запасов
- Предельные размеры социальных расходов

Порядок составления долгосрочного финансового плана

- 1) Планирование продаж и себестоимости производства
- 2) Планирование изменений в оборотном капитале
- 3) Планирование инвестиционных расходов
- 4) Планирование кредитов
- 6) Составление укрупненного отчета о прибыли и убытках
- 7) Составление движения денежных средств
- 8) Составление прогнозного баланса
- 9) Анализ безубыточности
- 10) Вариантный анализ

Стратегический прогноз продаж

Факторы, влияющие на прогноз объёма продаж:

1. Объём продаж предшествующих периодов
2. Производственные мощности (как существующие, так и будущие)
3. Зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, цен, уровня личных доходов, фазы экономического цикла и т.д.
4. Изученность рынка, на котором предполагается продавать продукцию
5. Ценовая политика предприятия,
6. Качество продукции
7. Уровень конкуренции на рынках
8. Долгосрочные тенденции продаж для различных товаров данного профиля, а также для товаров заместителей
9. Существующие и предполагаемые условия по сервисному обслуживанию продукции, а в ряде случаев и возможности утилизации
10. Социальные факторы, которые могут сдерживать или наоборот благоприятствовать сбыту товаров (например, отношение к нему «зеленых», отношение государственных органов и т.д.)

Методы формирования прогноза продаж

- Экспертно-функциональный метод – прогноз формируется на основе индивидуальных экспертных заключений об объемах продаж, сделанных ведущими специалистами по продаже отдельных видов товаров. Собранные экспертные мнения обобщаются директором по маркетингу, который составляет сводный прогноз и несет ответственность за его точность продаж (**недостаток** – высокая степень субъективности оценок)
- Статистические методы – основываются на применении различных видов статистического анализа (скользящих средних, корреляционного, регрессионного и др.), для формирования экстраполяционного прогноза. (**недостаток** - не позволяют предвидеть возможные качественные изменения в спросе)
- Групповой дискуссии – прогноз формируется как результат направленного обсуждения, в котором участвуют руководители компании, начальники отделов сбыта, производственного отдела, МТС и т.д. (**достоинство** – простота и скорость, но расплывается ответственность и очень субъективен)
- Эконометрические методы – основываются на применении различных видов математических и имитационных моделей спроса, формируемых на основе статистических данных и результатов опроса потенциальных потребителей. (**недостаток** – требует достаточно большого времени для разработки и верификации математических моделей)

Надёжность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций экспертных, статистических и эконометрических методов

Факторы, определяющие ТОЧНОСТЬ прогноза

- Выбранные методы прогнозирования
- Структура целевого рынка и предлагаемых к реализации товаров

		Товары/ Услуги	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	А) Наиболее точное предсказание сбыта	В) Неточен из-за неполной изученности потребностей в новых товарах
	Новые	С) Неточен из-за неполного знания о новых потенциальных потребителях	Д) Наименее точный прогноз, так как поведение потребителей слабо изучено

Альтернативные варианты прогноза

- Альтернативные варианты прогноза продаж должны строиться исходя из возможного изменения ассортимента продаваемых товаров и рынков сбыта
- Оценка альтернативных вариантов должна строиться на установлении таких параметров как риск (вероятность не выполнения прогнозных показателей), ожидаемый размер прибыли, емкости новых рынков
- Важно помнить, что при формировании прогноза продаж особое внимание должно быть уделено надежности сбыта, так как выручка от продаж является одним из основных источников поступления денежных средств
- Число одновременно рассматриваемых альтернативных вариантов прогноза не должно быть очень велико (не более 5)
- Альтернативные варианты должны иметь существенные различия между собой

Составление долгосрочного плана

- Прогноз превращается в план в том случае, если руководство предприятия считает, что прогнозируемый объём продаж может быть достигнут
- План должен отражать годовой объём продаж в натуральных и в стоимостных показателях
- План составляется с учётом: уровня спроса на продукцию компании, географии сбыта, категорий покупателей, жизненного цикла товаров и их потребления
- План включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включён и в доходную часть потока денежных средств
- Для прогноза денежных поступлений от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в году отгрузки, с учётом возможности появления безнадёжной дебиторской задолженности
- План должен учитывать как поступление средств от реализации продукции в прошлом, так и возможность получения авансовых платежей

План продаж (реализация и продажи)

Наименование	Месяц Период	2006-1	2006-2	2006-3	2006-4	2007	2008	2009	2010	2011
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рынок Санкт-Петербурга										
Картон	Объем	1000	2000	1500	500	5500	5067	4800	5200	5400
	Цена	0,63	0,64	0,65	0,66	0,67	0,66	0,65	0,63	0,60
	Продажи	630	1280,00	975,00	330,00	3 685,00	3 344,02	3 120,00	3 276,00	3 240,00
Бумага	Объем	100	100,0	80,0	120,0	168	177,3	186,7	186,7	186,7
	Цена	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
	Продажи	35,00	35,00	28,00	42,00	58,8	62,07	65,33	65,33	65,33
Всего на рынке СПб		665,00	1315,00	1003,00	372,00	3 743,80	3 406,09	3 185,33	3 341,33	3 305,33

Рынок Новгородской области

Картон	Объем	200	250,00	300	100,00	935	861,339	816	884	918
	Цена	0,66	0,68	0,68	0,69	0,70	0,69	0,68	0,66	0,63
	Продажи	132,00	170,00	204,00	69,00	657,77	596,91	556,92	584,77	578,34
Всего на Рынке НО		132,00	170,00	204,00	69,00	657,77	596,91	556,92	584,77	578,34
Всего продаж		797,00	1485,00	1207,00	4 41,00	4 401,57	4 003,00	3 742,25	3 926,10	3 883,67
КАРТОН		1 200	2 250	1 800	600	6 435	5 928	5 616	6 084	6 318
БУМАГА		100	100	80	120	168,0	177,3	186,7	186,7	186,7

План поступлений от продаж

Календарный период	2006-1	2006-2	2006-3	2006-4	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
№ периода	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Процент реализации на основе предоплаты	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Процент оплаты в текущем периоде	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
Процент продукции реализуемой в кредит	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	
Предполагаемая схема погашения дебиторской задолженности											
Кварталы от образования ДЗ	Сущес тв.	Текущей									
1	40%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
2	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
3	5%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
4	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
5	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Дебиторская задолженность	1600	1278,8	1329,6	1012,9	630,2	691,5	656,4	634,5	656,4	656,1	646,0
Образование дебиторской задолженности		1456,73	318,8	594,0	482,8	176,4	435,8	396,3	370,5	388,7	384,5
Погашение дебиторской задолженности		3040,00	640,0	543,2	799,6	559,1	374,5	431,4	392,3	366,8	384,8
Авансовые поступления		390,80	148,5	120,7	44,1	110,0	100,1	93,6	98,2	97,1	93,6
Выручка от текущих продаж		1820,91	398,5	742,5	603,5	220,5	3855,8	2001,5	1871,1	1963,1	1941,8
Всего поступлений		5251,71	1187,0	1406,4	1447,2	889,6	4330,3	2526,5	2361,6	2426,9	2420,2

Основные проблемы формирования прогноза продаж

- Большая номенклатура выпускаемой продукции приводит к сложности формирования прогноза продаж. Необходима группировка производимой продукции
- Большое количество покупателей затрудняет оценить спрос каждого из них. Требуется определенная группировка покупателей.
- Любая группировка приводит к необходимости одинакового отнесения конкретного продукта и покупателя разными подразделениями.
- Группировка усложняет проблему прогноза цен на выпускаемую продукцию. Необходимо выбрать наиболее типичные (индикативные) продукты, изменение цен на которые может служить основой для определения динамики цен на другие продукты в данной группе
- Обычно легко установить закономерности текущего спроса на продукцию, но они далеко не всегда переносимы на будущее, особенно отдаленное
- Необходимо учитывать, что спрос на ряд товаров может снизиться в результате функциональной конкуренции.

Вариантный анализ

- Стратегический план изначально составлен на основе наиболее реалистичных исходных данных и предположений. Для того, чтобы проанализировать возможные варианты, рекомендуется провести расчет основных его показателей для оптимистического и пессимистического сценариев
- Перед проведением вариантного анализа целесообразно выделить факторы и переменные (цены, себестоимость, объемы продаж, ассортимент), к которым в наибольшей степени чувствительны показатели плана
- **Пессимистический сценарий** должен содержать самые трудные обстоятельства, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде (низкий уровень продаж, высокая себестоимость, потери от брака). Анализ данного варианта позволит оценить степень риска и спланировать упреждающие меры в виде привлечения дополнительного собственного или заемного капитала
- **Оптимистический сценарий** отражает то, что может произойти, если исходные предположения и параметры окажутся гораздо лучше, чем ожидалось (высокий уровень продаж, снижение затрат, другие позитивные факторы). Этот сценарий поможет разработать планы расширения производства, если имеются реальные возможности по увеличению объема продаж

Пример сравнения результатов по разным вариантам

	Базовый вариант	Пессимистический вариант	Оптимистический вариант
Валовые продажи	47 563	40428	54697
Себестоимость и другие расходы	43 116	37378	48853
Прибыль до налогов	4 447	3050	5844
Налог на прибыль	1067	732	1403
Чистая прибыль	3 380	2 318	4 441

Пессимистический вариант предполагает сокращение продаж на 15%, а оптимистический их рост на 15%

Анализ отклонений в условиях неопределенности

- Согласно этой схеме все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности.
- Оценить неопределенность в размерах чистой прибыли можно с помощью имитационного моделирования. Для этого следует воспользоваться какой-либо стандартной программой
- На основе полученных данных можно сделать выводы о том, с какой вероятностью будут получены результаты, не хуже чем при базовом варианте

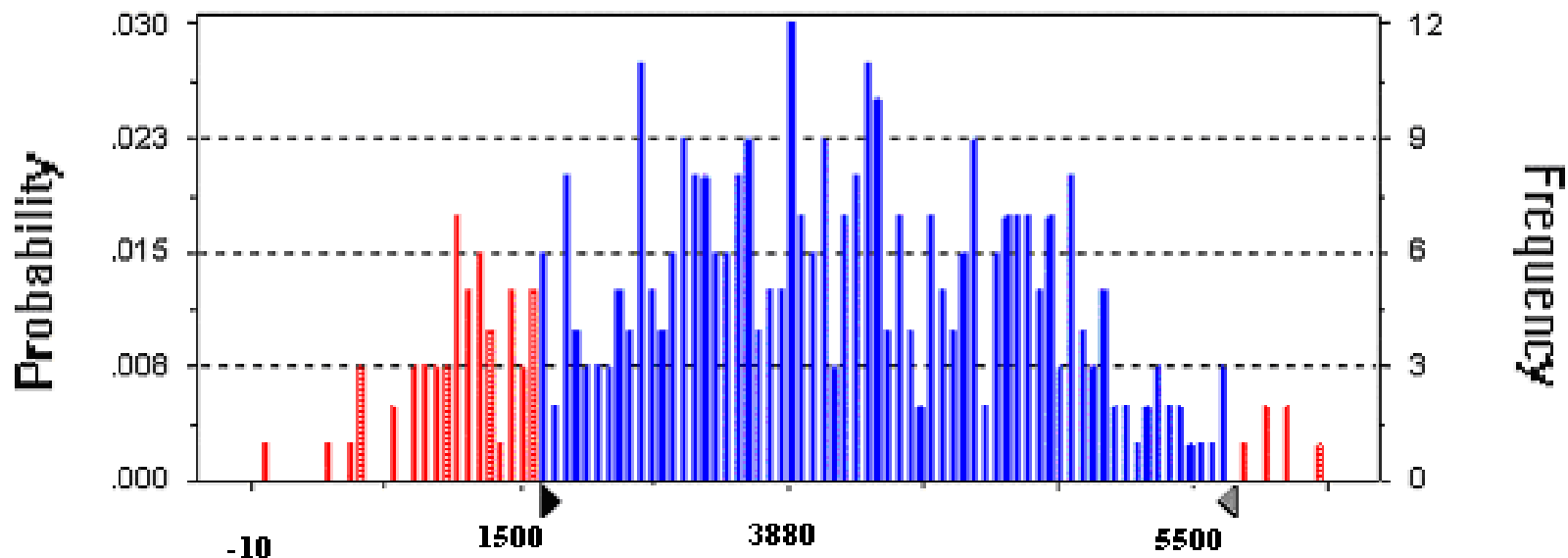
Результаты имитационного моделирования

Forecast: Чистая прибыль

400 Trials

Frequency Chart

1 Outlier



Результаты показывают, что с вероятностью 0,84
Чистая прибыль будет находиться в пределах от
1500 до 5500 тыс. EUR

Анализ чувствительности

- **Анализ чувствительности** помогает выявить наиболее важные факторы, такие как цены на материальные ресурсы, кредитная политика поставщиков, изменение численности персонала и системы оплаты труда, которые могут наиболее существенно повлиять на размер чистой прибыли
- Для того, чтобы выявить какие факторы наиболее существенно влияют на размер прибыли рассчитывают параметры чувствительности:
- $E_j = \Delta P(M) / \Delta F_j(M) * F_j / P$
- Где P – чистая прибыль; F_j – значение j -го фактора по базовому сценарию; $\Delta P(M)$ – изменение чистой прибыли по сравнению с базовым вариантом при изменении фактора на M процентов $\Delta F_j(M)$ – изменение фактора при его изменении на M процентов по сравнению с базовым значением.
- Обычно оценивают влияние фактора при изменении на 10%, 15% и 20%. Кроме того, оценивают предельное неблагоприятное изменение.
- Фактор признается значимым, если коэффициент чувствительности по модулю больше 1.
- Прогноз считается устойчивым, если изменение всех факторов в пределах до 20% не приводит к полному изменению ситуации

Пример анализа чувствительности

	10%	20%	Предельное неблагоприятное изменение
Уменьшение сбыта	2,09	2,09	47,75%
Уменьшение продажных цен	10,70	10,70	9,35%
Рост цен на материалы	-9,70	-9,70	11,60%

Основными факторами, определяющими возможность Неполучения чистой прибыли являются снижение цен На реализуемую продукцию и рост цен на материалы

Планирование инвестиций

- Планирование инвестиций основывается на технических предложениях, которые должны быть сделаны всеми отделами предприятия.
- Все предложения по инвестированию должны быть проранжированы по степени их необходимости для предприятия
- Необходимо помнить, что часть инвестиций уже начала осуществляться и в первую очередь должны быть проинвестированы те мероприятия, в которые уже были вложены средства.
- Прекращение финансирования определенных мероприятий, в которые ранее уже были вложены средства, должно быть экстраординарным событием.
- Инвестиционный план составляется в два этапа. На первом этапе составляется предварительный план, в котором определяются наиболее рациональные периоды осуществления вложений, на втором этапе сроки осуществления инвестиций уточняются после оценки финансовых результатов и построения движения денежных средств

Процедура формирования инвестиционного портфеля



Предварительный инвестиционный план

Проекты	Осуществленные вложения	Необходимость продолжения/значимость	Дополнительные инвестиции для завершения проекта	Необходимые средства для консервации	2007	2008	2009	2010	2011
Осуществляемые проекты									
1	200	5	500	50	200	200	100		
2	300	4	400	100	200	200			
3	400	3	200	100	50	150			
4	500	3	50	200	50				
Итого	1400		1150	450	500	550	100	0	0
Вложения в замену существующего оборудования									
1	0	5	70	0	70				
2	0	5	80	0			80		
3	0	4	100	0			100		
4	0	3	90	0			90		
Итого	0		340	0	70	0	270	0	0
Вложения в новые виды продукции									
1	0	5	50	0	50				
2	0	5	200	0	50	50	100		
3	0	4	100	0			100		
4	0	3	300	0				150	150
Итого	0		650	0	100	50	200	150	150
Вложения в развитие инфраструктуры и экологию									
1	0	5	10	0	10				
2	0	5	50	0		50			
3	0	4	200	0			100	100	
4	0	3	400	0				150	250
Итого	0		660	0	10	50	100	250	250
Вложения в нематериальные активы, подготовку и переподготовку кадров									
1	0	5	10	0		10			
2	0	5	5	0	5				
3	0	4	100	0				100	
4	0	3	20	0					20
Итого	0		135	0	5	10	0	100	20
Вложения в развитие социальной сферы									
1	0	5	90	0		90			
2	0	5	80	0			80		
3	0	4	250	0				250	
4	0	3	300	0					300
Итого	0		720	0	0	90	80	250	300
Всего инвестиций	1400		3655	450	685	750	750	750	720

Инвестиционный проект

- Новые инвестиции должны осуществляться на основе создания **инвестиционного проекта**, который включает описание технических, экономических, организационных и финансовых решений, обеспечивающих рациональное вложение денежных средств.
- Все инвестиционные проекты на две группы:
Стратегические, определяющие основные перспективы развития компании
Тактические, обеспечивающие решение задач в рамках уже сформированных направлений.
- С точки зрения финансов, каждый инвестиционный проект должен содержать **проектный бизнес-план**, который предельно четко описывает результаты реализации проекта с финансово-экономической и организационных позиций.
- Проектный бизнес-план в соответствии с общепризнанной международной формой содержит:
 - ✓ **Аналитическую часть** - всесторонне описывающую текущее состояние предприятия (подразделения) и возможности его улучшения или ухудшения в будущем.
 - ✓ **Проектная часть** - описывающую коммерческую состоятельность проекта, основные технические, организационные и инвестиционные решения. В этой части должны быть обоснованы все цифры планируемых текущих и инвестиционных затрат. Должны быть описаны источники финансирования проекта.
 - ✓ **Прогнозная часть**, представляющая собой динамическую модель финансовых потоков (Cash-Flow) на основе которой делается прогноз всех финансовых показателей проекта, дающих возможность судить о том, что даст проект, способен ли он окупить вложенные средства и насколько рискованным является их вложение.

Недисконтированные показатели оценки эффективности проекта

Наиболее распространенными показателями этого типа являются такие коэффициенты как:

- **ROI (Return on investments, рентабельность инвестиций) - ожидаемая прибыль делится на инвестиции**
- **Простой срок окупаемости (Payback Period), который является обратным к показателю ROI.**
 $PP = 1/ROI$ (PP рассчитывался в годах)
- Если проект реализуется действующей компанией, то требованием к любому проекту отбираемому ей должно быть:
- $ROI > ROTA$
- **Чистый доход (Net Value, (NV) - Накопленный чистый денежный поток от реализации проекта за расчетный период после вычета (сальдирования) инвестиций.**
- **Денежный поток на инвестиции (Cash Flow Return on Investment, CFROI) - скорректированные денежные притоки (cash in) в текущих ценах / скорректированные денежные оттоки (cash out) в текущих ценах.**
- **Бухгалтерский/финансовый период окупаемости (Accounting Payback Period, APP) – период за который чистый доход становится положительным.**

Дисконтированные показатели оценки эффективности проекта

Наиболее распространенными показателями этого типа являются такие коэффициенты как:

- **Чистая текущая/дисконтированная стоимость** (Net Present Value, (NPV) Разность между текущей стоимостью денежных поступлений по проекту и текущей стоимостью инвестиций и расходами, связанными с реализацией проекта. Обычно рассчитывается с фиксированной ставкой дисконта].
- **Внутренняя норма прибыли** (Internal Rate of Return, IRR, внутренняя норма доходности). Ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость денежных выплат и поступлений равна нулю. Называется также Нормой прибыли с поправкой на время-Adjusted Rate of Return.
- **Индекс рентабельности инвестиций** (Profitability Index, PI, Economic rate of return, ERR,) рассчитывается как отношение дисконтированной чистой прибыли к сумме дисконтированных инвестиций.
- **Дисконтированный период возврата** (Discounted Payback Period, DPP), период, который необходим, чтобы NPV стало неотрицательным.
- **Экономически добавленная проектом стоимость** (Economic value added by project, EVAP) – прибыль полученная в результате реализации проекта минус финансовые средства привлеченные для реализации проекта умноженные на дисконт (средневзвешенную стоимость капитала)

Сравнительный анализ критериев

эффективности

Несмотря на многочисленность показателей, в практике принятия инвестиционных решений чаще всего применяются критерии NPV, PI и IRR, TVAR. Однако возможны ситуации, когда эти критерии противоречат друг другу.

- Приоритет одного критерия над другим существенно зависит от того, в какой конкретно ситуации применяются эти критерии.
- Критерии NPV, PI, IRR по своему назначению являются тактическими критериями, схожим по своему смыслу к прибыли, а EVAR стратегическим, обеспечивающим устойчивый рост фирмы. Поэтому при выборе стратегических проектов следует руководствоваться EVAR, а для тактических остальными критериями
- Тактические проекты при сравнении могут быть *альтернативными (конкурентными)* или *независимыми (комплементарными)*. Проекты считаются *конкурентными (альтернативными)*, если по техническим или финансовым ограничениям они не могут быть реализованы одновременно. В противном случае они независимы.

Долгосрочный план доходов и расходов

- Отчёт о доходах и расходах – первый из документов основного долгосрочного плана, показывающий, какой доход заработала компания за отчётный период, и какие затраты были понесены
- Отчёт о доходах и расходах является аналогом формы №2 российской бухгалтерской отчётности
- Отчет о доходах и расходах должен сопровождаться таблицей вычисления себестоимости реализованной продукции

Прогнозный отчет о доходах и расходах

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Валовые продажи	3 642	3 908	4 112	4 042	4 402	4 003	3 742
Скидки	0	0	0	0	0	0	0
Продажи	3 642	3 908	4 112	4 042	4 402	4 003	3 742
Себестоимость производства	2581	3610	3297	3193	3436	3170	2979
Управленческие расходы	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
Коммерческие расходы	282	291	298	295	308	294	285
Операционная прибыль	743	-28	483	519	623	505	443
Результат от прочей реализации	0	0	0	0	0	0	0
Проценты по кредитам	11	11	11	11	11	11	11
Внереализационные доходы	0	0	0	0	0	0	0
Внереализационные расходы	12	8	6	6	6	6	7
Прибыль до налогов	721	-47	466	501	606	488	425
Налог на прибыль	173	0	100	120	145	117	102
Прочие платежи	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль	548	-47	365	381	461	371	323
Накопленным итогом	548	501	866	1247	1708	2078	2402

Долгосрочный план денежных потоков

- Составление плана денежных потоков – один из самых важных и сложных шагов в планировании; основой для его составления служит прогноз объёма продаж
- Поступления от основной деятельности рассчитываются с учётом изменений в дебиторской задолженности, расходы – с учётом изменений в кредиторской задолженности
- Отдельно рассчитываются поступления и выплаты от финансовой и инвестиционной деятельности
- При прогнозе движения денежных средств из суммы всех затрат исключается амортизация

Движение денежных средств

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка от текущих продаж	1821	1954	2056	2021	2201	2001	1871
Авансовые поступления	391	411	404	440	400	374	393
Погашение дебиторской задолженности	3040	2540	1766	1718	1675	1702	1619
Кредиты банков	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в уставной капитал	0	0	0	0	0	0	0
Итого приток денежных Средств	5252	4905	4226	4179	4276	4078	3883
Закупка сырья и материалов	4400	3080	3656	3507	3294	3103	3526
Оплата труда и прочие операционные выплаты	341	349	361	354	366	358	344
Проценты по кредитам	11	11	11	11	11	11	11
Налог на прибыль и имущество	100	100	100	99	100	100	101
Итого операционных выплат	4852	3540	4128	3970	3771	3572	3981
Погашение кредитов	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в основные средства	200	150	100	70	40	50	220
Инвестиции в ценные бумаги	0	0	0	0	0	0	0
Дивиденды	200	0	0	0	0	0	0
Итого расходование средств	5252	3690	4228	4040	3811	3622	4201
Текущий денежный поток	0	1215	-2	139	465	455	-319
Остаток денежных средств на начало	12	12	1227	1225	1364	1829	2284
Остаток денежных средств на конец	12	1227	1225	1364	1829	2284	1966

Кредиты и проценты

- Планирование кредитов производится поэтапно: сначала планируются расходы на выплату процентов и погашение ранее взятых кредитов, затем на основе прогноза движения денежных средств и оценки потребности в финансировании планируется привлечение “новых” кредитов
- Погашение кредитов планируется по мере накопления средств в обороте
- Сумма процентов по кредитам определяется, исходя из запланированной кредитной ставки и учитывается в Отчете о прибыли и убытках отдельной строкой. При расчете принимается, что поступление кредитов происходит в начале, а погашение в конце периода планирования

Балансовый отчёт

- Балансовый отчёт показывает, какими средствами финансирования обладает предприятие, и как используются данные средства
- Балансовый отчёт характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату
- Для прогноза баланса используется величина нормируемых оборотных активов (сырья и материалов, незавершённого производства и готовой продукции) и величина дебиторской задолженности, которые рассчитываются при подготовке соответствующих планов
- Инвестиционные проекты служат основой для прогноза стоимости основных средств

Формирование пассивов баланса

- Пассивная часть баланса формируется, исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности и прочих текущих пассивов
- В первом приближении никаких изменений в постоянном капитале (кредиты банков плюс собственный капитал) не планируется
- Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса даёт представление о нехватке (избытке) финансирования; решение о способе финансирования принимается на основании дополнительного анализа
- Изменение структуры баланса сказывается на потоке денежных средств

Баланс активы

	2005	2006-1	2006-2	2006-3	2006-4	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2006, 1 1	2006, 1 2
Внеоборотные активы													
Нематериальные пктивы	9	9	9	9	9	9	69	68	68	67	67	66	66
Основные средства	1885	1865	1855	2044	2330	2336	2362	2468	2763	2747	2834	2816	3003
Незавершенное производство	200	400	550	450	200	200	200	300	200	512	512	587	456
Итого по разделу 1	2094	2274	2414	2502	2539	2545	2631	2836	3030	3326	3412	3469	3525
Оборотные активы													
Запасы и затраты	914	1833	1156	1243	1212	1121	1138	1451	1534	1324	1331	1183	1114
Сырья и материалов	496	722	671	749	712	754	736	724	748	730	736	735	741
Незавершенного пр-ва	116	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Товарной продукции	302	995	369	378	383	251	286	611	669	477	478	331	256
Расходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	8084	6408	5451	5324	5258	5304	5177	5073	5116	5121	5139	5202	5246
по товарам и услугам	7600	6017	5040	4920	4818	4904	4803	4680	4727	4735	4743	4795	4866
авансы выданные	484	391	411	404	440	400	374	393	388	387	396	407	380
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Денежные средства	12	12	1227	1225	1346	1811	2266	1921	1979	1976	1895	2182	2461
Итого по разделу 2	9010	8252	7835	7792	7816	8236	8581	8446	8628	8421	8365	8567	8822
Всего активов	11104	10526	10249	10294	10355	10781	11212	11282	11658	11746	11777	12036	12347

Баланс пассивы

	2005	2006-1	2006-2	2006-3	2006-4	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Собственные средства											
Уставной капитал	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Нераспределенная прибыль	2644	3125	3010	3351	3688	4063	4405	4702	4923	4973	5114
Всего собственных средств	2744	3225	3110	3451	3788	4163	4505	4802	5023	5073	5214
Обязательства											
Краткосрочные заемные средства	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467
Кредиторская задолженность	4361	3442	3229	2885	2559	2562	2603	2329	2437	2428	2270
товары и услуги	4000	2863	2613	2164	1985	1867	1802	1819	1833	1774	1805
Оплата труда	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внебюджетным платежам	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджетным платежам	140	188	205	317	135	295	427	118	216	267	69
Авансы полученные	221	391	411	404	440	400	374	393	388	387	396
Задолженность перед учредителями	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервы по сомнительным долгам	2432	2492	2543	2592	2640	2689	2737	2784	2831	2878	2926
Итого обязательств	8360	7301	7139	6843	6567	6618	6707	6480	6635	6673	6563

Бюджетное планирование и контроль

- **СОДЕРЖАНИЕ**
- *Принципы построения системы бюджетирования:*
- *Порядок формирования и утверждения бюджета компании.*
- *Контроль и анализ исполнения бюджета*
- *Разработка и внедрение системы бюджетирования*
- *Управленческая отчетность об исполнении бюджета*

Что такое бюджетирование?

- **Бюджетирование** - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов, а также последующий контроль за их исполнением
- **Бюджетирование** - это управленческая технология принятия экономически обоснованных управленческих решений на основе управления финансами организации за счет создания системы бюджетов и распределение ответственности за их исполнение между подразделениями компании.
- **Бюджетирование** – это: система управления ресурсами организации, включающая в себя планирование основных показателей деятельности предприятия посредством составления конкретных бюджетов, их исполнения и контроля, анализа отклонения и принятия обоснованных управленческих решений.
- **Бюджетирование** - это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.

Что такое бюджет?

- **Бюджет** представляет собой план, сформулированный в стоимостных и количественных величинах, определяющий
 - Ассортимент и объемы продаж;
 - Загрузку производства;
 - Структуру и объемы производственных запасов;
 - Расход материалов и использование кадрового потенциала;
 - Затраты на оплату труда;
 - Величины накладных, коммерческих и управленческих расходов;
 - Прогнозный размер выручки и прибыли

**Бюджет составляется на определенный период времени.
Чаще всего бюджеты формируются на год**

Основные правила бюджетирования

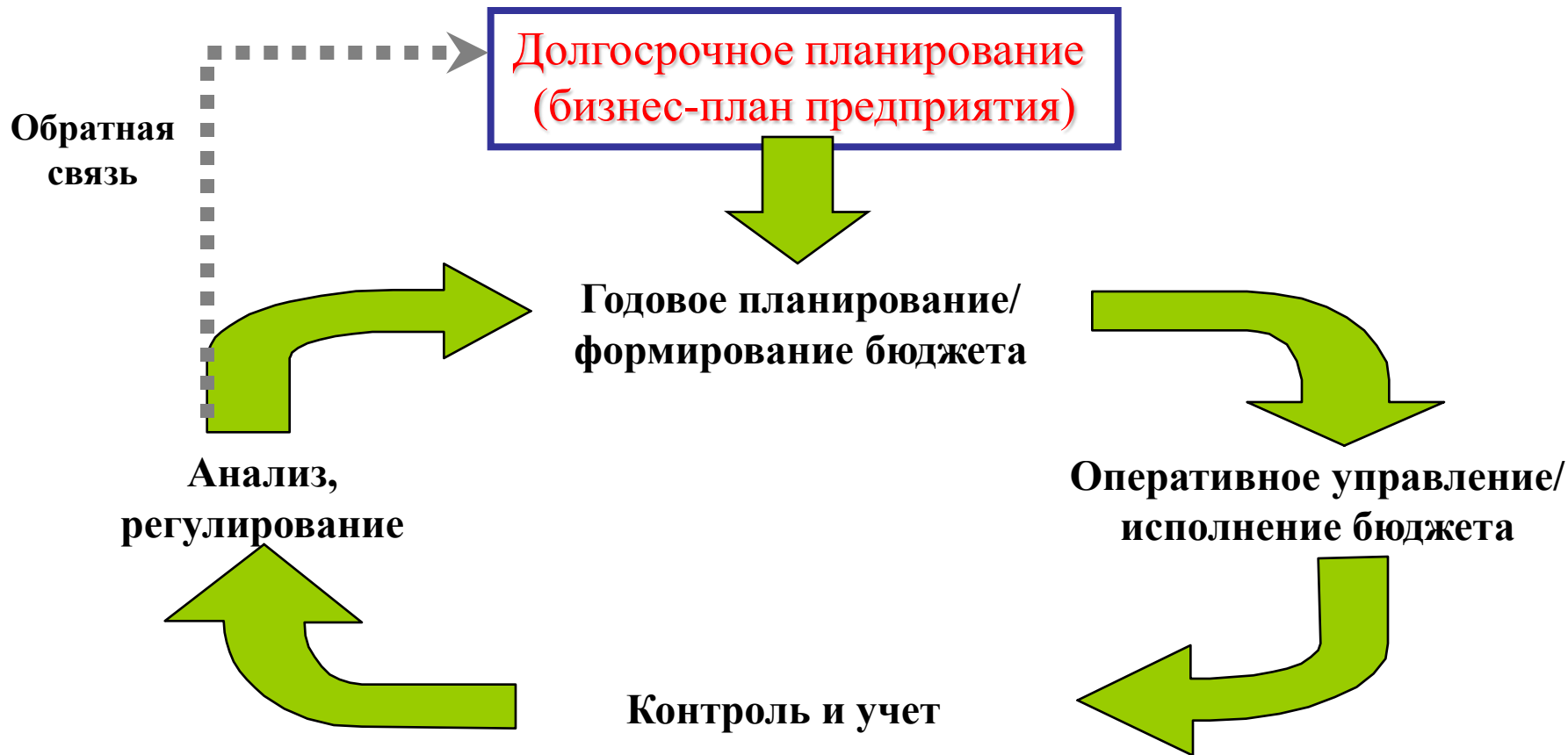
- Бюджет включает в себя не только доходы и расходы, но и ряд целевых показателей, за выполнение которых менеджеры компании несут ответственность
- Бюджеты составляются на основе долгосрочных планов компании и целевых установок, задаваемых собственниками компании
- Бюджеты формируются на различных уровнях управления фирмы. Для любого подразделения предприятия, которое имеет выделенную сферу ответственности, можно составить свой бюджет
- В бюджетах должны быть согласованы плановые результаты деятельности подразделений и выделенные для их достижения ресурсы.
- Контроль исполнения бюджетов предполагает сопоставление достигнутых результатов и израсходованных ресурсов, а также соблюдения бюджетных ограничений
- Технология бюджетирования предполагает непрерывность ее применения, т.е. планирование, исполнение, контроль и пр. могут протекать параллельно.

Основные фазы процесса бюджетирования

Процесс бюджетирования состоит из четырех фаз: планирования, контроля исполнения, анализа и регулирования

- **Планирование** предполагает формулировку целей компании и выработку общей политики в основных сферах ее деятельности. На основе целевых установок менеджеры более низкого уровня разрабатывают планы конкретных мероприятий и составляют бюджеты, которые консолидируются в общий бюджет компании
- **Контроль** предполагает сопоставление плановых показателей с фактическими результатами. и.
- **Анализ** позволяет выявить причины отклонений и принять решения по корректировке текущих планов. Одновременно на основе его результатов определяется необходимость изменения долгосрочных прогнозов и процедур (методов) планирования.
- **Регулирование** определяет доведение принятых корректировок оперативных и годовых бюджетов до менеджеров более низкого звена.

Модель процесса бюджетирования



База бюджетного управления

- **Организационно-финансовая структура** (иерархия Центров Финансовой Ответственности).
- **Бюджетная структура** (иерархия операционных бюджетов ЦФО и связанных с ними функциональных бюджетов предприятия).
- **Учетная политика** (способ учета хозяйственных операций и разнесения косвенных затрат).
- **Система планирования** (порядок и последовательность формирования планов, с указанием участников процесса планирования, регламентов их действий, формата документов и сроков их разработки, согласования и утверждения)
- **Система анализа** (определяет структуру и взаимосвязь управленческих отчетов, основные показатели для оценки финансового состояния компании, а также источники данных для анализа и регламент процедуры его проведения).
- **Регламентация** (Закрепление в документах предприятия всех процедур и правил по формированию и исполнению бюджета, а также организационно-финансовой и бюджетной структур).

Распределение ответственности по формированию и использованию системы бюджетирования на предприятии

Ответственность финансовых служб:

- структура бюджетов;
- ответственность за формирование;
- процедуры формирования, согласования и утверждения бюджетов;
- процедуры контроля исполнения бюджетов и анализа отклонений

Финансовая служба не отвечает за составление всех бюджетов

Ответственность высших руководителей предприятия:

Определение финансово-организационной структуры предприятия

- Введение регламентов бюджетирования
- Определение целевых установок и нормативов для предприятия в целом
- Ответственность за исполнение сводного бюджета предприятия

Ответственными за формирование и исполнение бюджетов подразделений являются менеджеры компании

Бюджетирование - это коллективное планирование, в котором участвуют менеджеры всех уровней управления

Оно предполагает сочетание централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализацию оперативного управления на уровне его подразделений

Принципы построения системы бюджетов на предприятии

- единства бюджетной системы;
- разграничения доходов и расходов между уровнями бюджетной системы;
- самостоятельности бюджетов;
- полноты отражения доходов и расходов бюджетов;
- сбалансированности бюджета;
- бездефицитности бюджета;
- эффективности и экономности использования бюджетных средств;
- общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов;
- достоверности бюджета

Принцип единства бюджетной системы

- Единство регламентирующей нормативной базы,
- Единство форм бюджетной документации,
- Единообразии санкций и стимулов,
- Единство методологии формирования и использования бюджетных средств

Принцип самостоятельности бюджетов

- право отдельных субъектов управления самостоятельно осуществлять бюджетный процесс;
- наличие собственных источников доходов бюджетов каждого субъекта управления, определяемых в соответствии с методологией формирования бюджета предприятия;
- право субъектов управления самостоятельно в соответствии с действующей методологией определять направления расходования средств соответствующих бюджетов;
- недопустимость изъятия доходов, дополнительно полученных в ходе исполнения бюджета, сумм превышения доходов над расходами бюджетов и сумм экономии по расходам бюджетов;
- недопустимость компенсации за счет других бюджетов потерь в доходах и дополнительных расходов, возникших в ходе исполнения бюджета.

Виды расходов в бюджетах

- **Расходы** - затраты материальных и финансовых ресурсов, которые несет фирма в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности для получения будущего дохода.
- Для ведения бюджетов используется следующая классификация затрат:
- **Прямые затраты**, прямо прослеживаемые до источника их возникновения и, соответственно, прямо относимые на себестоимость продукции: затраты на материалы, электроэнергию для производства, зарплата основных производственных рабочих и т.д.
- **Накладные расходы** - затраты, не имеющие прямой связи с производимой продукцией, и потому на себестоимость продукции прямо не относимые: коммунальные услуги (освещение цеха, отопление, водоснабжение), зарплата вспомогательного персонала (диспетчер, уборщица) и т.д. Подразделяются по месту их возникновения на общецеховые и общезаводские, и относятся на деятельность конкретного подразделения, где возникли, или всего предприятия, по нормативу, устанавливаемому эмпирическим путем в соответствии с выбранной базой разнесения затрат.
- **База разнесения затрат**. Искусственно рассчитываемая (или выбираемая) система, служащая для распределения накладных расходов. Например, базой для разнесения общецеховых накладных затрат может быть выбрана зарплата основного производственного персонала.

Виды доходов в бюджетах

- **Поступления** – любые денежные средства, поступающие в фирму или ЦФО
- **Доходы бюджета** - денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в распоряжение соответствующего ЦФО.
- **Закрепленные доходы** - доходы, поступающие полностью в соответствующий бюджет.
- **Регулирующие доходы** - средства, передаваемые одним бюджетом другому. Они могут иметь следующие формы:
 - *дотация* - средства, передаваемые на безвозмездной и безвозвратной основах для компенсации дефицита,
 - *субвенции* - средства, передаваемые на безвозмездной и безвозвратной основах на осуществление определенных целевых расходов,
 - *субсидия* - средства, передаваемые на условиях долевого финансирования целевых расходов

Виды бюджетов

- **бюджеты предприятия** (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу) - сводные финансовые документы высшего уровня, отражающие прибыль, ликвидность и рентабельность капитала предприятия;
- **функциональные бюджеты** - отражение результатов процессов, поддающихся натуральной и стоимостной оценке;
- **операционные бюджеты** - бюджеты, в которых учитывается финансовый результат деятельности подразделений предприятия

Типовой состав годового бюджета

1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ

- ☐ Сводный бюджет продаж
- ☐ Сводный бюджет производственных запасов
- ☐ Сводный бюджет прямых затрат на материалы
- ☐ Сводный бюджет производственных накладных расходов
- ☐ Сводный бюджет прямых затрат на оплату труда
- ☐ Сводный бюджет коммерческих расходов
- ☐ Сводный бюджет управленческих расходов

2. ОПЕРАЦИОННЫЕ БЮДЖЕТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

3. БЮДЖЕТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Финансовый бюджет

2.2. Инвестиционный бюджет

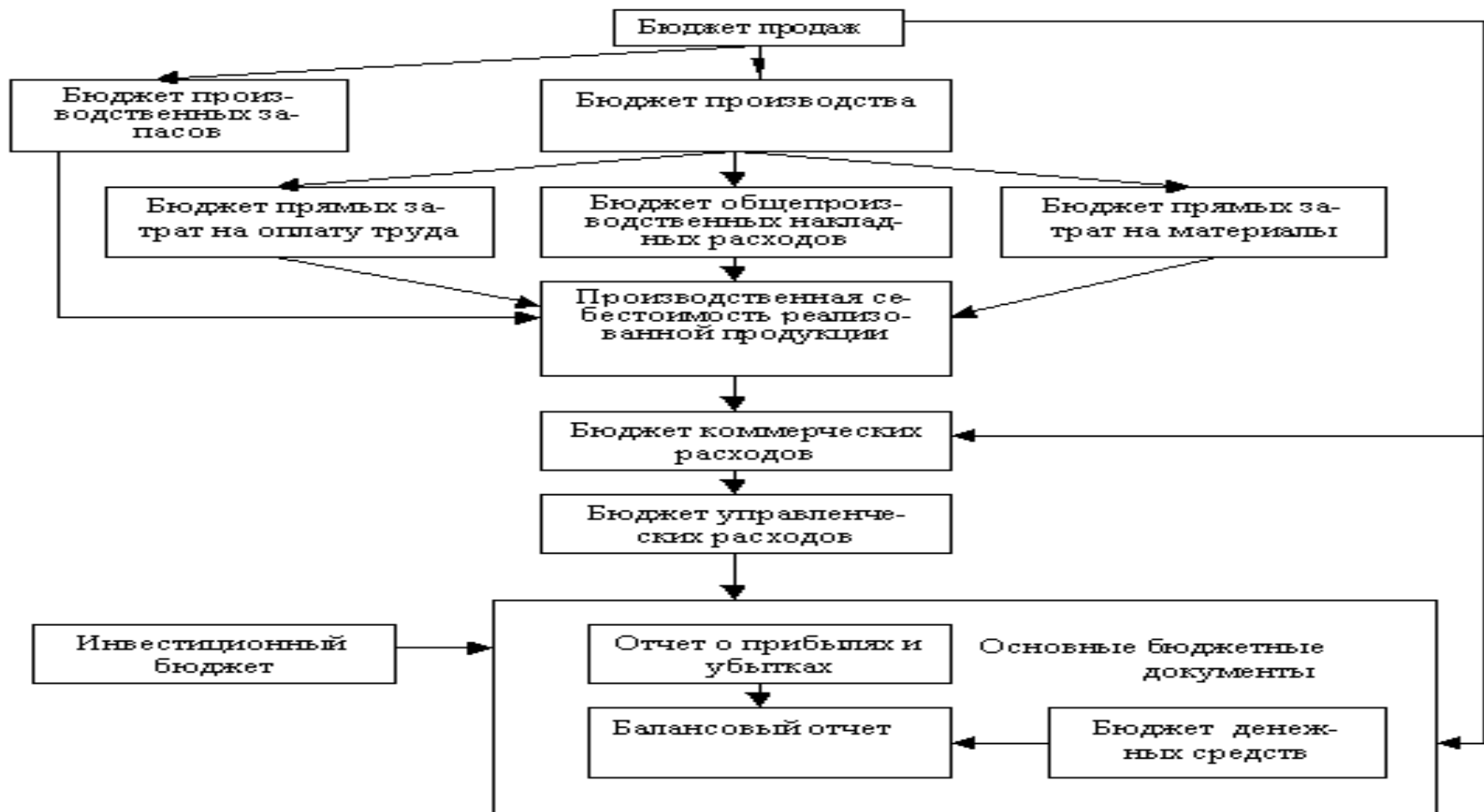
Этапы составления годового бюджета

- Анализ финансового состояния компании
- Формулирование целей и ограничений
 - Планирование объема продаж, доходов и коммерческих расходов
 - Планирование производства и прямых производственных расходов
 - Планирование накладных расходов
 - Согласование операционных планов и планирование прибыли
 - Планирование инвестиций
 - Финансовое планирование
 - Согласование планов и принятие бюджета

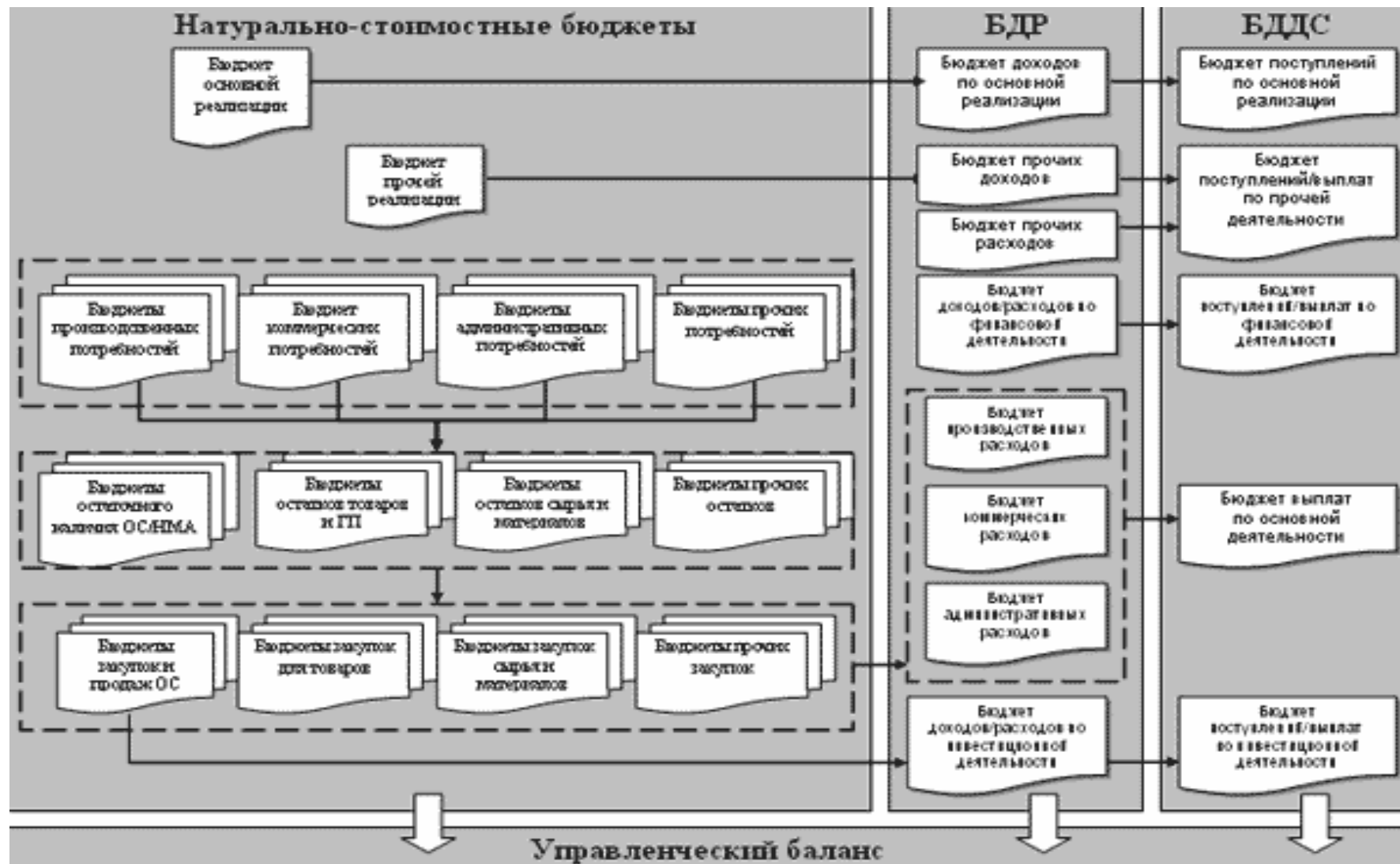
Факторы, определяющие последовательность формирования бюджета

- Размеры предприятия, которые существенно сказываются на предсказуемости процесса продаж;
- Ассортимент выпускаемой продукции и ее серийность;
- Устойчивость рынков сбыта;
- Надежность и формы расчета с продавцами и покупателями
- Диверсифицированность бизнеса

Классическая схема формирования бюджета



Последовательность формирования бюджета от отчета о прибылях и убытках



Цели финансового анализа

- Выявление наиболее существенных проблем в финансовом и экономическом положении предприятия
- Определение финансовых ограничений для составления прогнозов (предельные размеры заимствования, предельные ставки эффективного заимствования, предельный уровень инкассации)
- Выявление наиболее перспективных направлений повышения эффективности деятельности предприятия
- Определение финансовых целей разрабатываемого бюджета предприятия

Анализ финансового состояния компании

- анализ баланса компании,
- анализ отчета о прибылях и убытках,
- анализ отчета об источниках денежных средств
- анализ отчета о использовании денежных средств
- Анализ движения капитала и чистых активов
- Анализ прибыльности производства продукции (ABC – анализ)
- Анализ использования капитала (EVA-анализ)

Формирование бюджета продаж

- Бюджет продаж формируется по основным группам продукции
- Необходимо учитывать неполную оплату поставленной продукции
- Большое количества покупателей затрудняет оценить спрос каждого из них. Требуется определенная группировка покупателей.
- Любая группировка приводит к необходимости одинакового отнесения конкретного продукта и покупателя разными подразделениями.
- Группировка усложняет проблему определения цен на выпускаемую продукцию, особенно если предприятие реализует гибкую маркетинговую политику, включающую наличие разных скидок для клиентов, отсрочек платежа и т.д.
- Большое число позиций затрудняет формирование прогнозного прайс-листа
- На многих предприятиях имеются большие товарные запасы, реализация которых предполагает проведение особой ценовой политики, которую трудно описать в условиях многопродуктового производства
- При многономенклатурном производстве бывает трудно учесть выполнимость программы продаж по производственным причинам.

Бюджет коммерческих расходов

Основные факторы учитываемые в БКР:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижение товаров - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по упаковке, хранению, страховке и складированию продукции, а также таможенные платежи

Планирование затрат на продвижение продукции

- Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на рынок; поэтому ответственный исполнитель (обычно директор по маркетингу) должен чётко определить, **какие мероприятия, где, когда и как** должны быть реализованы для продвижения товаров и **сколько потратить** на них, чтобы достичь максимального эффекта
- Мероприятия должны быть конкретизированы по видам продукции, целевой аудитории, ожидаемому воздействию на рост продаж.
- При определении затрат на продвижение товара должен учитываться как собственный опыт предприятия по проведению рекламных и других промоционных предприятий, а также опыт имеющийся у конкурентов.
- Подготовка бюджета промоционных мероприятий желательно провести исследование среди потребителей продукции об их воздействии на потребителей.
- Бюджет коммерческих расходов должен предусматривать расходы на проведение маркетинговых исследований, которые позволяют оценить вероятность изменения спроса на продукцию предприятия.

Бюджет производства

- Бюджет производства – это план выпуска продукции в натуральных показателях
- Бюджет производства составляется исходя из бюджета продаж; он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов), а также величину внешних закупок
- Необходимый объем выпуска продукции определяется как предполагаемый запас готовой продукции на конец периода плюс объем продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало периода

$$\text{TMC гп}(T-1) + V(T) = S(T) + \text{TMC гп}(T) + L(T)$$

Где **S(T)** – Планируемый объем продаж

TMC гп(T) – запасы готовой продукции на конец периода T

V(T) - Планируемый объем производства продукции

L(T) – Плановый размер списания части запасов

Планирование запасов готовой продукции

При планировании запасов используют следующие подходы:

- В процентах относительно продаж следующего периода. Величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж
- Исходя из производственных возможностей удовлетворить спрос. Применяется в тех случаях, когда производственные возможности по производству продукции и спрос близки, однако, спрос имеет четко выраженный сезонный характер
- На основе специальных программ снижения уровня запасов. Применяется в случае возникновения сверхнормативных запасов.
- Подход пакетного заказа. Применяется на предприятиях с серийным и мелкосерийным характером производства, а также в торговых организациях. В этих видах бизнеса выгодно производить партию изделий, а не отдельное изделие. Поэтому размеры запасов в отдельные периоды могут существенно превышать сбыт

Пакетный подход к определению размера запасов готовой продукции – подход «от склада»

В основе метода лежит технология управления заказами SIC (Statistical Inventory Control), которая использует статистические методы для моделирования спроса и времени пополнения товарных запасов (для производственных компаний – с учетом времени изготовления). Подход основан на расчете нормативных характеристик запасов по каждому виду товарного ассортимента исходя из наблюдений за их фактической оборачиваемостью на протяжении достаточно представительного периода. **Основными расчетными величинами** являются:

- Страховой запас по каждой позиции – постоянная, неприкосновенная в нормальных условиях часть запасов, предназначенная для непрерывного снабжения потребителей даже в случае непредвиденных обстоятельств
- Точка заказа определяет нижнюю границу запаса, при достижении которой необходимо организовать очередной заказ на пополнение запаса по данной товарной позиции

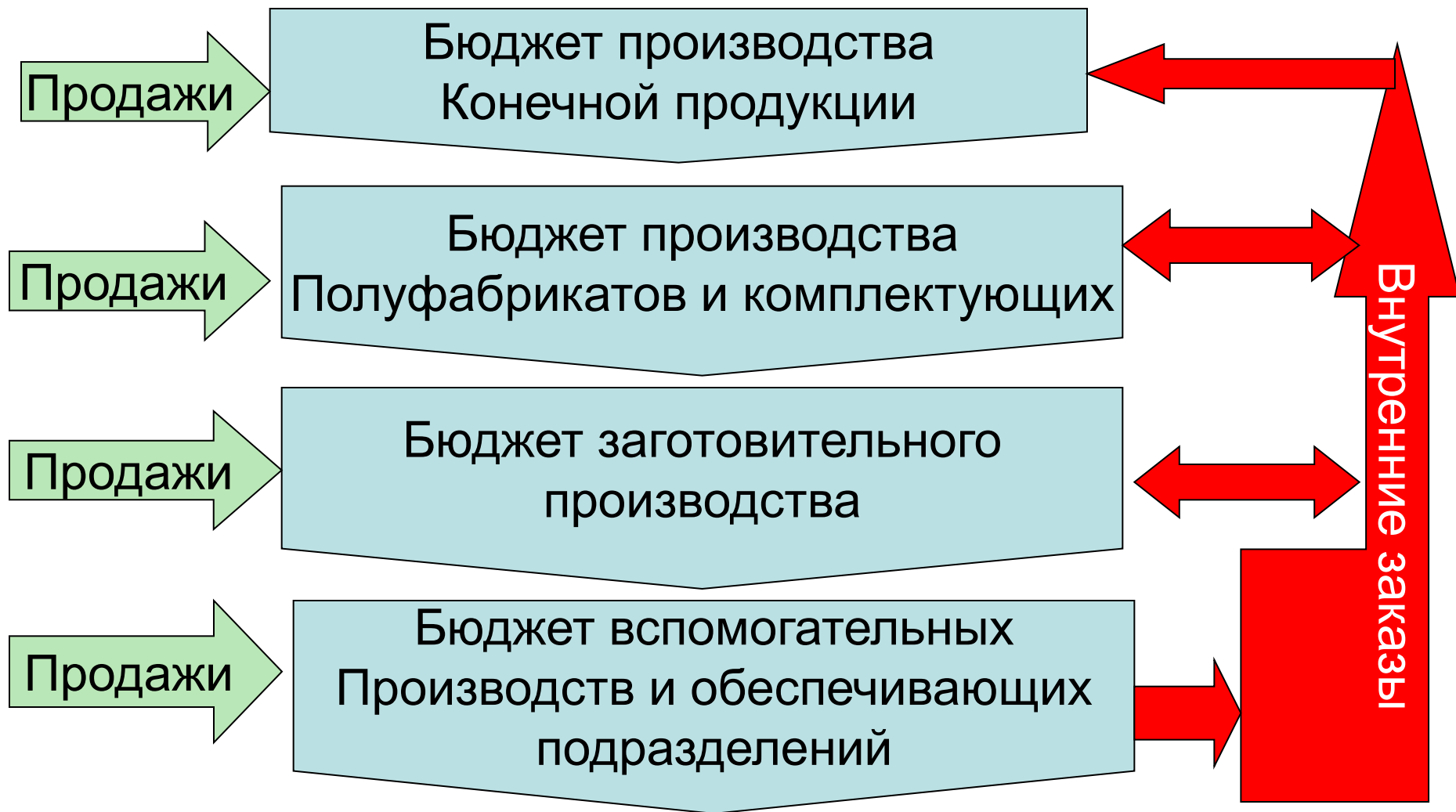
Пакетный подход к определению размера запасов готовой продукции – подход «от клиента»

- В основе метода лежат так называемые «вытягивающие» модели планирования заказов. (Например, типа модели DRP- Distribution Requirements Planning). Модель пополнения запасов формируется на основе обработки совокупностей заявок дистрибьюторов. Чисто «тянущие» модели возможны только для компаний, работающих «на заказ».
- Первоначальными объектами планирования при составлении бюджета производства являются клиенты, которые рассматриваются в разрезе заказа ими номенклатурных позиций. Планирование проводится сначала в порядке значимости групп клиентов (А-В-С), а потом по каждому клиенту начиная с наиболее значимых и стабильных позиций. По каждому клиенту группы А номенклатура продукции размечается по группам XYZ в зависимости от предсказуемости заказа (весовых коэффициентов соответствующих группам предсказуемости) и возможного отклонения в размерах заказов.
- Размер запасов готовой продукции должен быть достаточен для удовлетворения потребностей клиентов разных категорий

Правила формирования бюджетов производства в компаниях с большим числом технологических переделов

- Формирование бюджета при многостадийном производстве начинается от производства конечной продукции, которая в основном не используется для собственного производства, а завершается формированием бюджетов для вспомогательных и обеспечивающих производств
- Формирование бюджета в подобных компаниях может носить итеративный характер, так как часть продукции предприятия может использоваться для внутренних нужд (например, если конечная продукция предприятия может использоваться на более ранних стадиях производства как сырье, инструмент или материалы)
- Для уменьшения числа итераций можно предусмотреть увеличение размеров запасов на первой итерации составления бюджета производства, а затем, после определения размеров конечных заявок начать их сокращать.

Бюджеты производства в компаниях с большим числом технологических переделов



Бюджет прямых затрат на материалы

- Все затраты подразделяются на прямые и косвенные; к прямым затратам относятся, например, сырьё и материалы, заработная плата основного производственного персонала, большая часть общецеховых расходов
- Прямые затраты на сырьё и материалы – это затраты на сырьё и материалы, из которых производится конечный продукт
- Бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж
- Бюджет прямых затрат на материалы показывает, сколько сырья и материалов требуется для производства и сколько сырья и материалов должно быть закуплено

Определение размеров прямых затрат на сырье и материалы

- Прямые затраты на сырье и материалы чаще всего рассматриваются как переменные затраты.
- Однако, для ряда производств в состав прямых затрат входят и условно-постоянные затраты
- Одни и те же материалы и сырье могут быть как переменными и постоянными
- Упрощенно общая формула расхода материалов выглядит следующим образом
- $Q_j(T) = \sum_l \sum_k A_{ijk} * V_{ik}(T) + \sum_k F_{jk}(T)$

l

k

$Q_j(T)$ – расход j -го сырья и материалов

A_{ijk} – удельный расход при производстве единицы i -го продукта j -го материала в k -м подразделении (или технологии)

$V_{ik}(T)$ – объем производства i -го продукта в k -м подразделении (или технологии)

$F_{jk}(T)$ – расход материала в k -м подразделении (технологии)

- Для оценки удельных расходов используют нормы расхода основных и вспомогательных материалов (НРС)
- Информация о НРС на предприятии обычно имеется для конкретной номенклатуры по конкретным типоразмерам. Поэтому при большом ассортименте выпускаемой продукции формируются НРС по ассортиментным группам.

Составление графиков закупки и оплаты сырья и материалов

- Бюджет прямых затрат на материалы, как правило, составляется с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за приобретенные сырье и материалы
- Сроки закупки сырья и материалов определяются исходя из среднего срока изготовления продукции различных видов (ассортиментных групп)
- Сроки запуска в производство различных видов материалов обычно привязываются либо к началу либо к середине периода.
- В ряде случаев целесообразно разбить процесс производства конечной продукции на стадии и определить время, к которому могут потребоваться сырье и материалф
- Размер закупок оценивается исходя из желательного размера запасов сырья. Размер запасов сырья желательно оценивать с учетом возможности доставки и величины минимально возможной транспортной партии.

Пример карты временного распределения расходов для производства продукта

Виды прямых расходов	Единицы измерения	Удельный расход материалов и трудозатрат на производство продукта в целом	Доля расходов в неделю до завершения выпуска конечного продукта							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Материал 1	кг	2	10%	20%	30%	5%	20%	15%	0%	0%
Материал 2	л	4	2%	40%	10%	15%	30%	0%	3%	0%
Материал 3	шт	5	0%	0%	0%	20%	40%	20%	10%	10%
Материал 4	м3	2,5	0%	0%	0%	0%	0%	30%	30%	40%
Т3 рабочих специальности 1	чел/час	6	50%	30%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Т3 рабочих специальности 2	чел/час	5	0%	0%	20%	20%	20%	40%	0%	0%
Т3 рабочих специальности 3	чел/час	7	0%	0%	0%	0%	0%	20%	30%	50%

Бюджет прямых затрат на оплату труда

- Прямые затраты на оплату труда – это затраты на заработную плату основного производственного персонала
- Бюджет прямых затрат на оплату труда подготавливается, исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала
- В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять три составные части:
 - ✳ фиксированную часть оплаты труда
 - ✳ сдельную часть оплаты труда
 - ✳ Премиальную часть оплаты труда

Бюджет общепроизводственных накладных расходов

- Бюджет общепроизводственных накладных расходов отражает объём всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда
- Общепроизводственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть – как норматив, например, от зарплаты основных производственных рабочих
- Бюджет общепроизводственных накладных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.
- Важно выделять расходы осуществляемые сторонними организациями и собственными вспомогательными подразделениями
- Желательно не смешивать расходы с НДС с расходами без НДС

Бюджет управленческих расходов

- Управленческие расходы – это все расходы, не связанные с производственной или коммерческой деятельностью компании, а именно: затраты на содержание отдела кадров, юридического отдела, бухгалтерии, экономического, освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения, командировки, услуги связи, налоги и проценты за кредиты, относящиеся на себестоимость и т.д.
- Большинство управленческих расходов носит постоянный характер; переменная часть затрат, если она присутствует, планируется как процент (например, от объёма продаж)

Планирование производственной себестоимости

- При планировании производственной себестоимости особое внимание должно быть уделено разнесению косвенных затрат
- Могут использоваться такие методы как:
- - пропорционально объемам производства в натуральном выражении (если продукты имеют одинаковую физическую природу);
- - пропорционально объемам продаж;
- - пропорционально численности работников;
- - пропорционально фонду оплаты труда.
- Удельная себестоимость может рассчитываться как на отдельный временной период, так и на годовую программу в целом. Более правильным с экономической точки зрения является использование единой цены на весь период. Но при этом могут возникать проблемы с российским стандартом бухгалтерского учета.
- При расчете средних цен необходимо привести продажные цены к единым условиям поставки. Обычно рассчитывают цены франко-ворота завода

Себестоимость произведенной продукции

	Дезодорированное масло	Фуз
Объем произведенной продукции	73000	1952
Средняя цена	0,64	0,35
Стоимость произведенной продукции	46569,4	683,2
Прямые затраты сырья и материалов на производство	37370,9	878,6
Расходы на оплату труда сдельных рабочих	95,5	0,6
Расходы на оплату труда работников на повременной	143,3	1,0
Переменные накладные расходы	37,8	0,3
Маржинальная прибыль	8922,0	-197,3
Постоянные производственные накладные расходы	328,2	4,8
Технологическая прибыль	8593,8	-202,1
Производственная себестоимость единицы	0,52	0,45
Технологическая прибыльность	18,5%	-29,6%
Административные расходы	413,4	6,1
Коммерческие расходы	3209,2	42,9
Прибыль производства и реализации	4971,3	-251,1
Полная себестоимость единицы	0,57	0,48
Рентабельность	10,7%	-36,8%

Бюджет производственных запасов

- Бюджет производственных запасов содержит информацию, необходимую для подготовки финансовых документов основного бюджета:
 - & прогноза отчёта о прибылях и убытках – в части подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции и определении налога на имущество
 - & прогноза балансового отчёта – в части подготовки данных о состоянии оборотных средств (сырья, материалов и запасов готовой продукции) на конец планируемого периода
- Объём незавершённого производства определяется, исходя из технологических особенностей изготовления продукции, а также тех данных о запасах полуфабрикатов и промежуточных продуктов, сформированных на стадии планирования производства
- Расходы будущих периодов планируются только в тех случаях, когда предприятие планирует перейти на выпуск новой продукции или услуг

Рекомендации по формированию бюджета

Эффект от внедрения системы бюджетирования будут получен при соблюдении рекомендаций:

- Рекомендуется согласованное принятие бюджета на Бюджетном комитете состоящем из высших руководителей компании. Бюджетный комитет поддерживает процесс формирования и согласования бюджетов, а также обеспечивает контроль их исполнения
- Процесс бюджетирования должен начинаться с формулирования достижимых целевых показателей с участием собственников компании. Относительно этих целевых показателей планируется структура доходов и расходов компании и подразделений
- Планирование доходов рекомендуется проводить отдельным этапом до начала процедуры планирования затрат
- Выплаты в бюджете в обязательном порядке должны быть сбалансированы с поступлениями. Бюджет необходимо составлять с резервом (запасом ликвидности) на случай возможных непредвиденных расходов и задержки в поступлениях
- При формировании сводного бюджета компании нельзя терять связи с операционными бюджетами и бюджетами подразделений – центров ответственности
- Рекомендуется проводить вариантный анализ бюджета, например в зависимости от возможного изменения в продажах, стоимости ресурсов и пр.

Концепция бюджетного контроля

Под контролем понимается систематическое наблюдение за деятельностью компании для принятия корректирующих решений



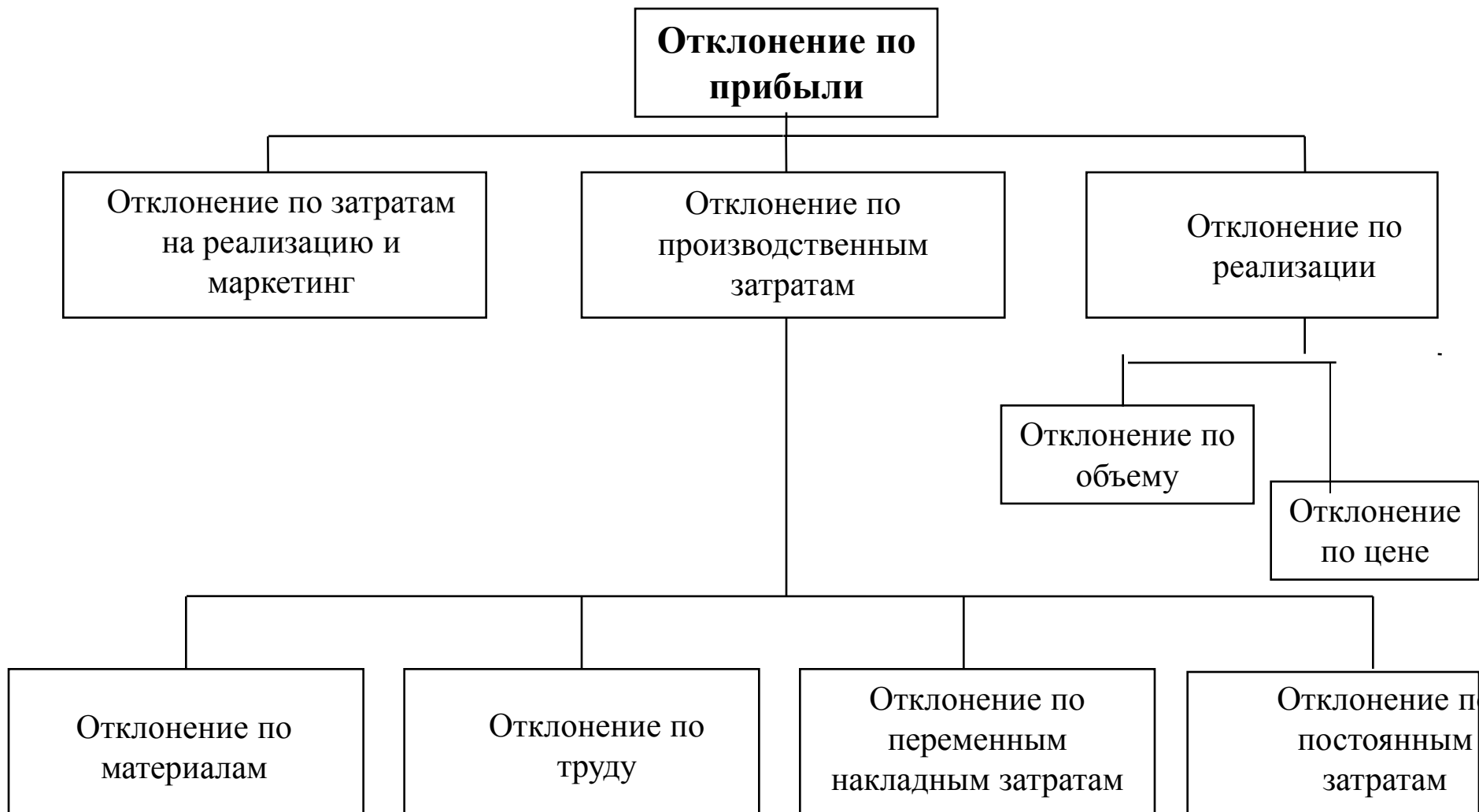
Бюджетный контроль

- **Задача бюджетного контроля состоит в гарантии реализации планов, а также в контроле за фактическими и ожидаемыми результатами его исполнения**
- ***Этапы контроля:***
- **Выбор объектов контроля. Объектами контроля могут выступать потоки информации (заказы, оборот, поступления и выплаты, затраты, закупки) или наличностные величины (численность персонала, используемые активы)**
- **Установление процедур учета и определения результатов, работа которых должна быть ориентирована на удовлетворение информационных потребностей внутренних пользователей и обеспечивать поддержку принятия управленческих решений менеджерами**
- **Определение отклонений. Информацию об отклонениях получают путем сопоставления фактических данных, полученных из учетной системы, с плановыми данными, представленными в бюджетах. Форматы бюджетов и отчетов должны быть согласованы между собой**

Этапы контроля

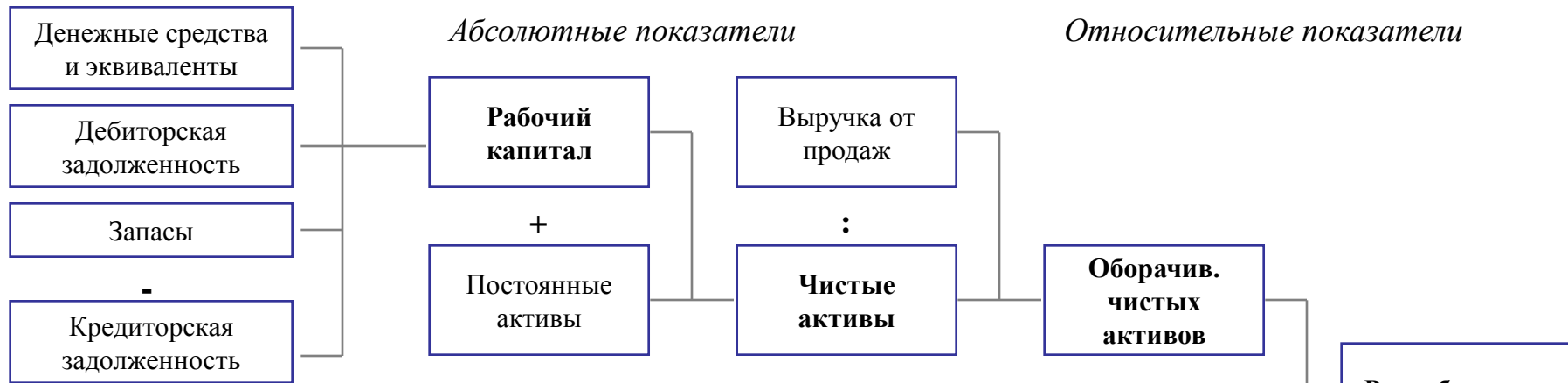
- Анализ отклонений. На данном этапе делается попытка найти ответ на вопрос “Почему?” та или иная величина выходит за пределы установленных допусков
- Возможно выделение следующих отклонений:
- В области реализации – отклонение по цене, отклонение по количеству, структурные сдвиги
- В области затрат – отклонение в цене, отклонение в количестве, отклонение в эффективности
- *При контроле затрат необходимо сначала провести пересчет плановых затрат в соответствие с гибким бюджетом, а затем проводить сравнение фактических и заданных значений*

Анализ отклонений

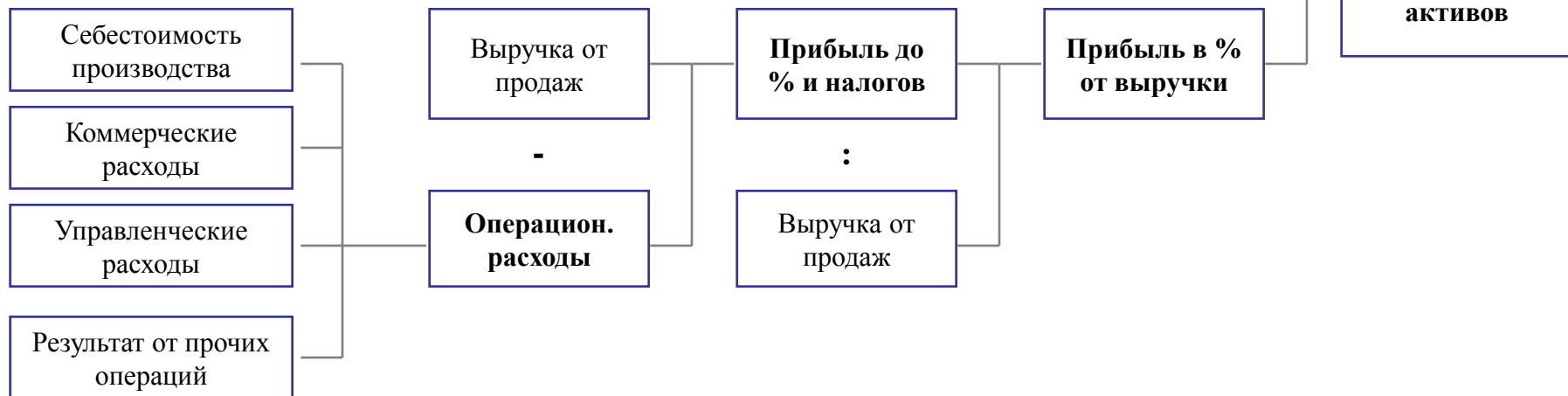


Бюджетный контроль на основе системы финансовых показателей Du Pont

Балансовый отчет



Отчет о доходах и расходах



Показатели исполнения бюджетов

- Позволяют оценить деятельность компании с точки зрения результатов и ликвидности
- На их основе можно оценивать вклад основных подразделений (сфер бизнеса) в результаты деятельности компании
- При составлении отчета об исполнении бюджета приводятся плановые и фактические показатели за месяц и от начала года
- Отчеты составляются как для предприятия в целом, так и в разрезе подразделений (сфер деятельности)
- К отчету прилагаются краткие комментарии с выводами по результатам анализа отклонений “план-факт”
- В качестве приложения могут быть представлены графики, отражающие изменение отдельных статей бюджета
- Порядок и сроки предоставления показателей об исполнении бюджетов
 - Кассовый бюджет – *еженедельно*
 - Бюджет доходов и расходов – *ежемесячно*
 - Бюджетный баланс – *ежеквартально*
-

Управление планированием и контроль

Сводный бюджет (годовой по месяцам)

Статья	Факт 1997г	1	2	3	4	...	План 1998г
Доходы							
Расходы							
Налоги							
Результат							

Отчет об исполнении бюджета за ___ кв.

Статья	План	Корр.	Факт	%	% откл.
Производство					
Управление					
Маркетинг					
Качество					

Бюджет подразделения (годовой по кварталам)

Статья	Факт	Бюд-жет	Квартал			
	1997	1998	I	II	III	IV
Выпуск						
Затраты						
Результат						
Запасы						

Сводный отчет за ___ месяц

Статья	Бюдж.	Корр.	Факт	%	% бдж
Доходы					
Расходы					

Бюджет подразделения (квартал по месяцам)

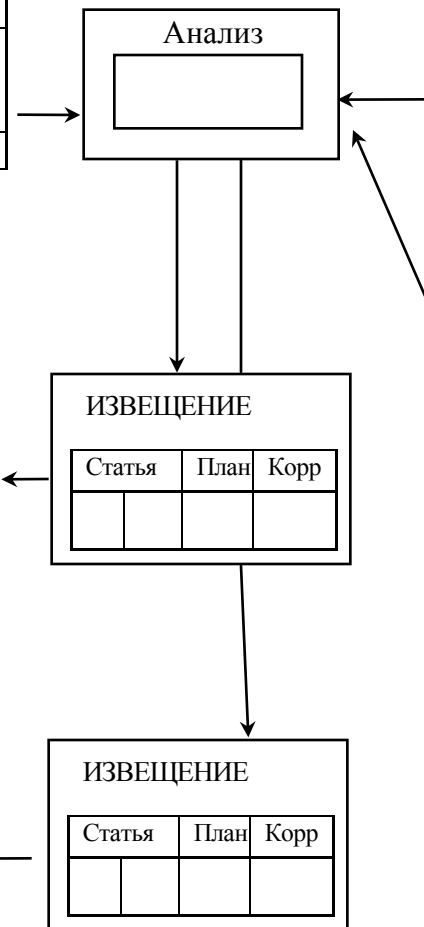
Статья	Факт	Бюд-жет	месяц	
	1997	I кв.	Бюд-жет	Корр. план
Доходы				
Затраты				
Результат				
Запасы				

Сводный отчет за ___ месяцев (накоп.)

Статья	Бюдж.	Корр.	Факт	% бдж
Доходы				
Расходы				

Отчет о выполнении плана (квартал по месяцам)

Статья	Руб.	Бюдж.	Корр.	Факт	%	Ф. нак
Доходы						
Затраты						
Результат						
Запасы						



Система управленческой отчетности

Снабжение	Склад сырья и комплектующих	Производство	Склад готовой продукции	Сбыт
Отчет о потребностях в материалах	Отчет о запасах материалов и комплектующих	Отчет о незавершенном производстве	Отчет о запасах готовой продукции	Отчет о продажах
Отчет о закупках		Отчет о произведенной продукции		Отчет о дебит. задолженности
Отчет о кредит. задолженности				Отчет о просроченной дебит. задолженности
Отчет о бартерных сделках				
Отчёт о движении денежных средств				
Сводный отчет				

Система управления предприятием в процессе создания добавленной стоимости

	Снабжение	Производство	Продажи и распределение	Развитие
◆ Операционные издержки	Закупки, транспорт, хранение, управление	Обработка сырья, сборка, контроль качества, упаковка	Транспортировка, фрахт, хранение, управление	НИОКР, сертификация, обучение
◆ Основные средства	Склады, транспорт, оборудование	Производствен. здания, оборудование	Склады, транспорт, оборудование	Лаборатория, оборудование, немат. активы
◆ Оборотный капитал	Запасы сырья и комплектующих, Кредиторы	Запасы в незавершенном производстве	Запасы готовой продукции, Дебиторы	Запасы в лаборатории

Система управленческих отчетов

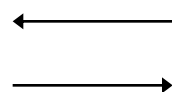
	Снабжение	Производство	Продажи	Развитие
<i>Оперативная информация</i>	Отчет о закупках	Производственный отчет	Отчет о продажах	Отчет о выполнении работ по проектам
<i>Имущество и нефинансовые права</i>	Отчет о запасах материалов и комплектующих	Отчет о запасах в незавершенном производстве	Отчет о запасах готовой продукции	Отчет об изменении основных средств
<i>Финансовые инструменты и расчеты</i>	Отчет о кредит. задолженности поставщиков	Отчет о кредит. задолженности по аренде и услугам	Отчет о дебит. задолженности покупателей	Отчет о кредит. задолженности за осн. ср-ва и НИР
<i>Расходы</i>	Отчет о затратах на снабжение	Отчет о затратах в производстве	Отчет о затратах по реализации	Отчет о расходах на развитие (по проектам)
<i>Сводная финансовая отчетность</i>	Отчет о доходах и расходах		Отчет о движении денежных средств	Балансовый отчет
	Сводный отчет			

Взаимодействие менеджеров при формировании бюджета

Идеальная ситуация

Вышестоящие менеджеры

Цели,
задачи



**Финансово-
экономическая
служба**

Планы, результаты
необходимые
ресурсы

Менеджеры подразделений

- Ответственными за формирование и исполнение бюджетов являются менеджеры. Финансово-экономическая служба отвечает за разработку и поддержку процесса бюджетирования, а также предоставляет менеджерам необходимые сведения и помогает в подготовке планов и бюджетов

Нежелательная ситуация

Вышестоящие менеджеры

Цели,
задачи



**Финансово-
экономическая
служба**

Планы, результаты
необходимые
ресурсы

Менеджеры подразделений

- Процесс составления бюджетов имеет выраженный административный характер. Бюджет формируется внутри финансовой службы, которая претендует на монопольное распоряжение финансовыми ресурсами. При этом менеджеры воспринимают бюджетирование исключительно как бюрократическую процедуру.

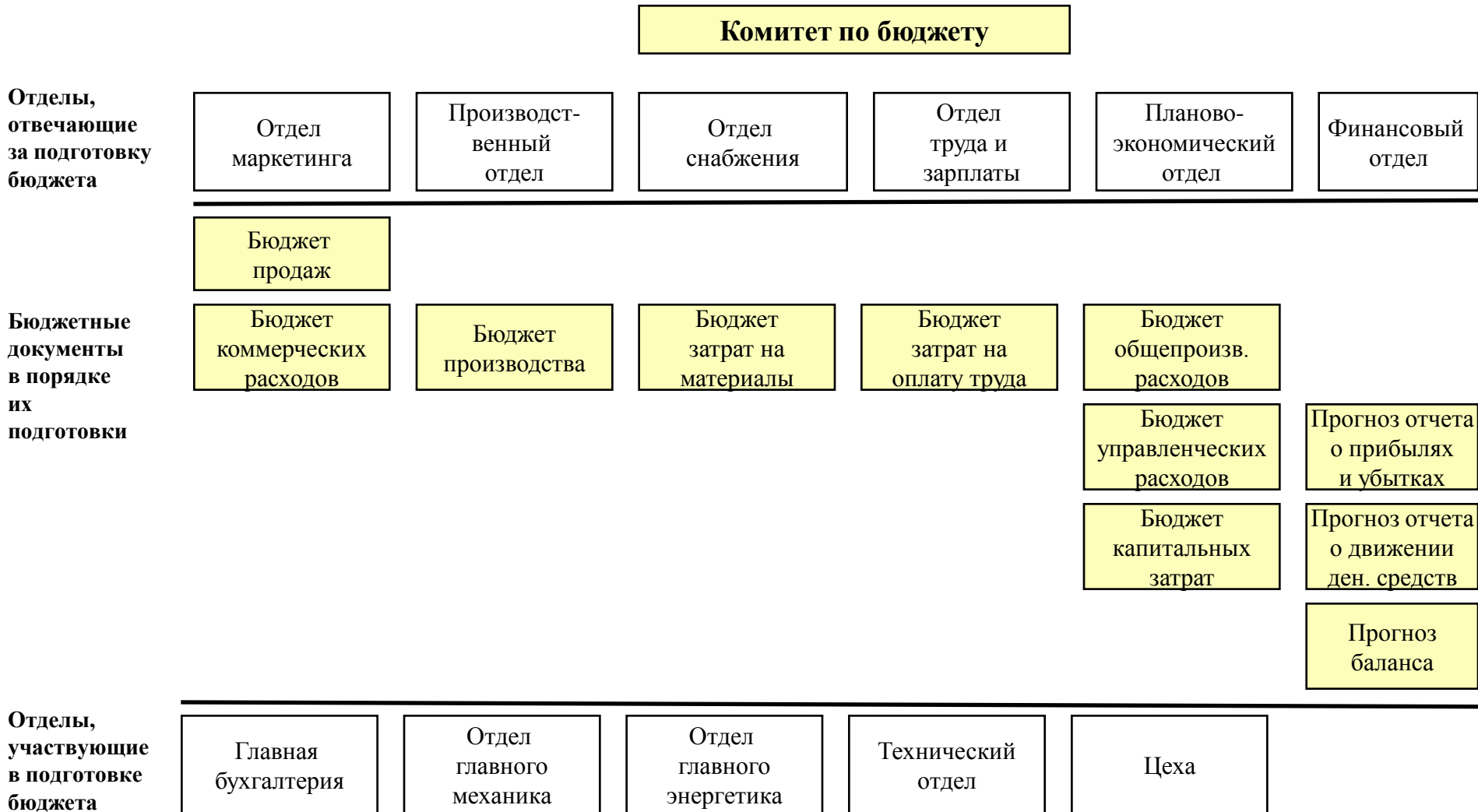
Комитет по бюджету

- Комитет по бюджету – (обычно) это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов
- Комитет по бюджету – это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, даёт рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании

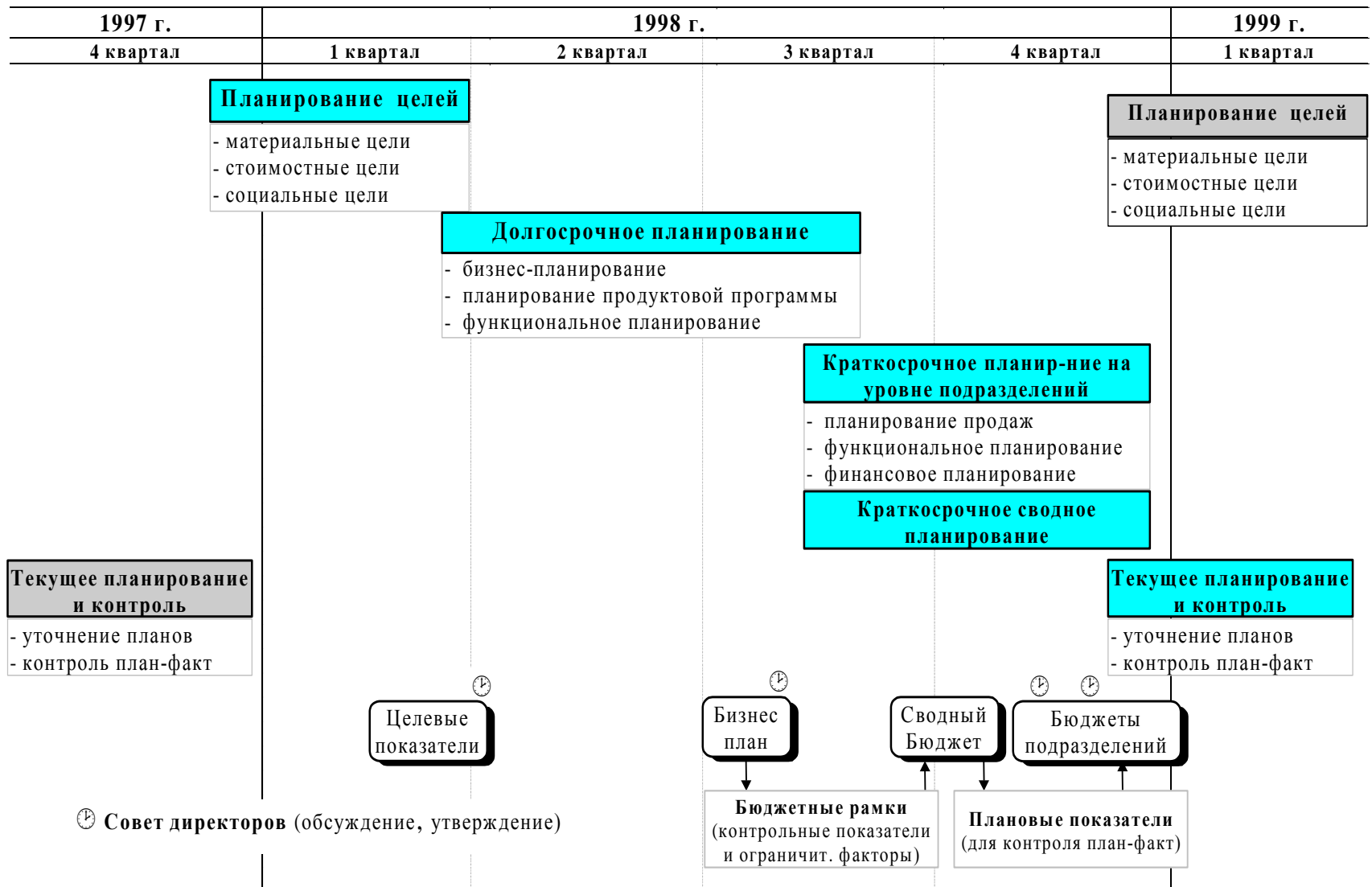
Руководство по бюджету

- Руководство по бюджету – это набор инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей; эти инструкции выполняют роль свода правил и рекомендаций для составления бюджетных программ
- В инструкциях должно излагаться, **что, когда, как и в какой форме** нужно делать
- ***Помните: усилия и время, затраченные на составление основного бюджета, полностью окупаются в будущем***

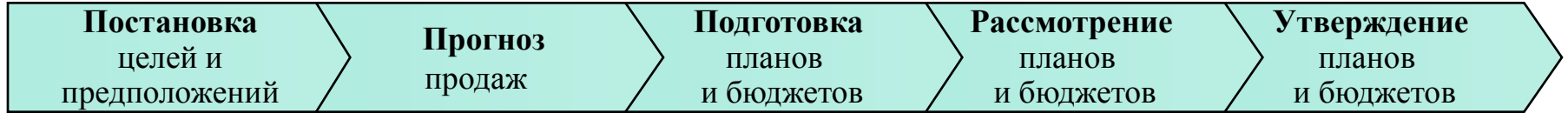
Управление бюджетированием



Временной регламент планирования



Регламент составления и принятия бюджета компании



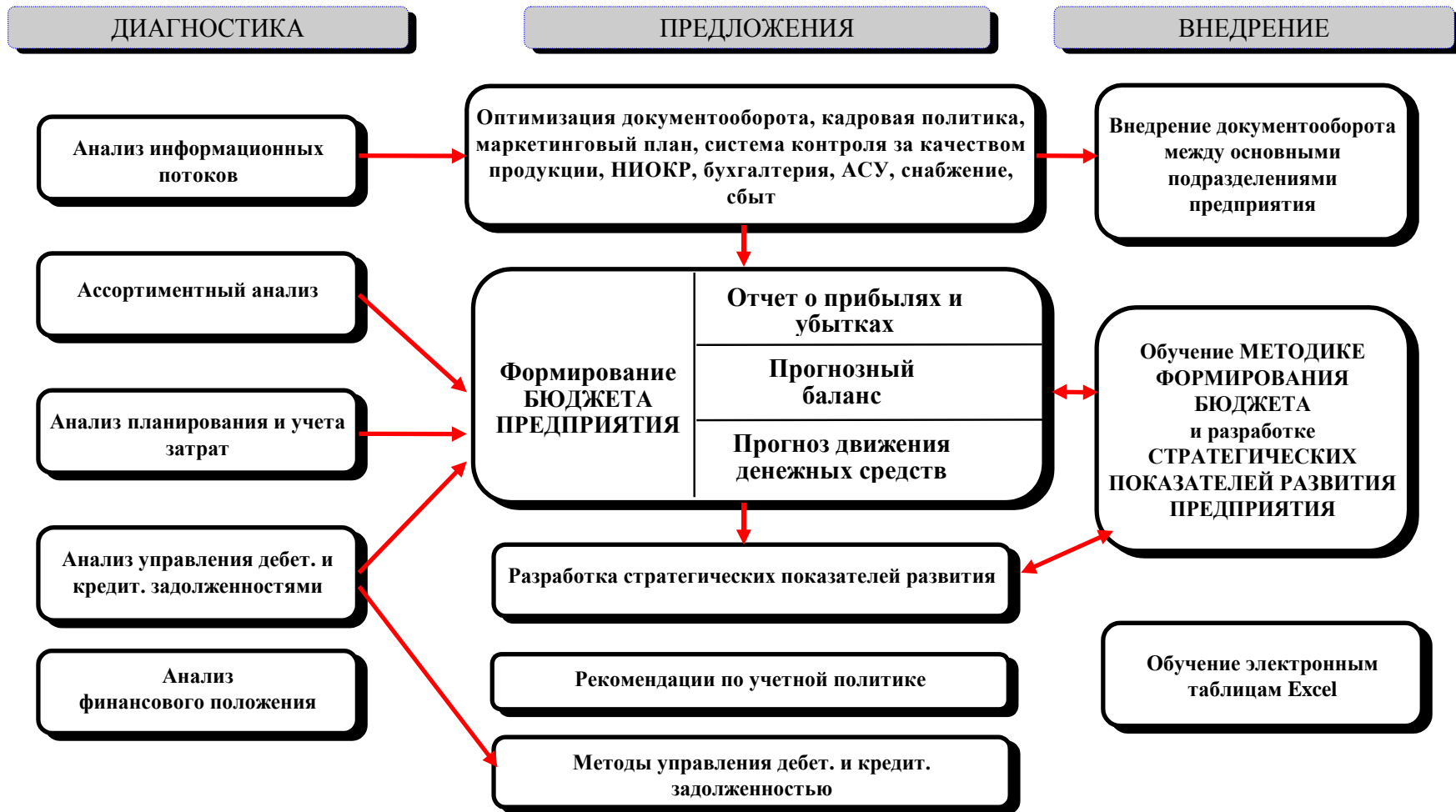
Когда	<i>Начало августа</i>	<i>Август-Октябрь</i>	<i>до 10 Ноября</i>	<i>до 10 Декабря</i>	<i>до 30 Декабря</i>
Кто	Генеральный директор при участии финансового директора	Директор по маркетингу, плановая служба	Руководители подразделений	Плановая служба, отдел фин. анализа	Генеральный директор по согласованию с руководителями БЕ
Что	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content;"> Письмо с изложением общих целей на год </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Продажи по видам продукции • Продажи по типам покупателей • План маркетинговых мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Программа производства • Потребность в рабочей силе • Потребность в обор. средствах • Предложения по инвестициям 	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование результатов • Планирование денежных потоков • Потребность в финансировании 	
	Бизнес-план, результ. анализа	Общие целевые показатели	Целевые показатели подразделений, предположения	Бюджетные показатели	
	Бюджет продаж	Бюджеты • операционные • кап. затрат	Бюджеты • операционные • кап. затрат • финансовый	Бюджеты • операционные • кап. затрат • финансовый	

Гибкий бюджет

Гибкий бюджет – это статический бюджет, пересчитанный на фактический объем продаж и производства

Основные статьи бюджета	Статический бюджет	Гибкий бюджет
<u>Доходы</u>		
- Объем продаж в натур. единицах	Плановый показатель	Фактические данные
- Цена продаж	Плановый показатель	Плановый показатель
<u>Затраты</u>		
- Переменные затраты	Нормативные затраты на плановый объем выпуска	Нормативные затраты на фактический объем выпуска
- Постоянные затраты	Плановые показатели	Плановые показатели

Внедрение бюджетирования



Этапы внедрения системы бюджетирования

При внедрении системы бюджетирования рекомендуется выделять этапы:

- Разработка классификатора бюджетных статей доходов и расходов
- Выделение центров ответственности и распределение между ними функций финансового управления
- Разработка состава и форматов сводного бюджета предприятия и бюджетов центров ответственности
- Разработка финансовой модели предприятия
- Разработка внутренних положений и инструкций, регламентирующих работу системы бюджетного управления
- Проведение организационных изменений внутри финансово-экономической службы предприятия

Проект по постановке системы бюджетирования

- ***Главная цель проекта*** по внедрению бюджетирования на предприятии состоит в совершенствовании системы управления компании и повышении эффективности ее работы. Это позволит снизить издержки, повысить эффективность использования активов, высвободить время высших менеджеров и мобилизовать дополнительные ресурсы, необходимые для укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке
- *Внедрить на предприятии методы финансового управления* на основе выделения центров финансовой ответственности, делегирования полномочий руководителям структурных подразделений, изменения системы мотивации менеджеров
- *Усовершенствовать системы планирования, учета и отчетности* работа которых должна быть переориентирована на удовлетворение информационных потребностей внутренних пользователей и обеспечивать поддержку принятия управленческих решений менеджерами
- *Активизировать работу финансовой службы* за счет совершенствования оргструктуры и повышения квалификации персонала

Состав работ по проекту

Диагностика предприятия

- Анализ производственно-финансовой деятельности
- Оценка состояния финансового и управленческого учета
- Анализ учетной политики и налогового окружения компании
- Анализ информационной системы и документооборота

Разработка финансовой структуры

- Разработка финансовой структуры компании с выделением центров финансового учета (ЦФУ)
- Разработка плана счетов и структуры финансовых отчетов
- Разработка механизмов взаимодействия ЦФУ

Разработка системы бюджетирования

- Разработка финансовой модели компании
- Определение глубины бюджетирования и нормативов
- Разработка форматов бюджетных документов
- Разработка временного регламента и процедур принятия и выполнения бюджета

Внедрение, Разработка бюджета

- Приказ (письмо) о разработке бюджета на год
- Прогноз продаж
- Операционные бюджеты
- Бюджет развития
- Сводный бюджет
- Пояснительная записка к бюджету с результатами анализа

Внедрение процедур бюджетного контроля

- Перечень управленческих отчетов
- Рекомендуемые форматы отчетов
- Схема документооборота и методические рекомендации по составлению отчетов
- Реорганизация системы учета

- Обучение руководителей и специалистов финансовой службы компании

Условия успешной реализации проекта

- **Факторы, благоприятствующие успеху проекта** по внедрению бюджетирования на предприятии:
 - Заинтересованность руководителей предприятия и их готовность к необходимым изменениям
 - Наличие явно сформулированных целевых ориентиров и выделенных приоритетов
 - Правильная организационная структура компании
 - Мотивированный управленческий персонал
 - Наличие необходимой статистической и учетной информации
 - Доступность методологической поддержки
 - Достаточный уровень автоматизации финансовых служб

Роль консультантов

- **Участие консультантов в проекте** делает работу по внедрению бюджетирования на предприятии более объективной и необратимой
- Консультанты обеспечивают доступ к опыту российских и зарубежных компаний, его адаптацию к условиям предприятия
- В отличие от менеджеров компании, консультанты обладают ресурсами необходимыми для проведения работ, которые сложно совмещать с текущей повседневной деятельностью
- Используя свой нейтральный статус, консультанты способны играть роль независимого арбитра в конфликтных ситуациях для выяснения позиций всех заинтересованных сторон
- Консультанты имеют квалификацию и опыт в проведении обучения и консультаций, разработке методических и нормативных документов

Основные ошибки при внедрении бюджетирования

- 1. Чаще всего внедряя бюджетирование фиксируются на этапе планирования. Он действительно является одним из важнейших, но и одновременно одним из самых сложных бизнес-процессов. Главной ошибкой здесь является планирование от достигнутого, а не от возможного в рамках выбранной стратегии.
- 2. Некоторые клиенты хотят обойти этап создания структуры бюджетного управления и сразу перейти к настройке программного комплекса и созданию интерфейсов обмена данными между существующей учетной системой и системой для бюджетирования.
- **3. Отсутствие организационной структуры или формальным ее составление**
- **4. Затухание процесса. Не создается проектная группа, ответственность за внедрение размазана или носит аморфный характер**
- **5. Не желание / не умение на практике делегировать полномочия**

Основные ошибки при внедрении бюджетирования

- Отсутствие четких стратегических целей.
- Неверное определение задач.
- Отсутствие в компании единой нормативной базы и единой терминологии.
- Неправильное распределение ролей между сотрудниками, ответственными за внедрение управленческого учета.
- Отсутствие четкого механизма взаимодействия между центрами финансовой ответственности.
- Нереалистичные цели и сроки.
- Отсутствие механизмов контроля.
- Отсутствие механизма получения точной и своевременной информации.
- Фальсификация данных.

Контрольные вопросы по готовности компании к бюджетированию

- **Как организован учет в компании:**
- 1. Существует в компании собственный план счетов?
- 2. На какие подразделения возложено ведение внутрифирменного учета?
- 3. Какое должностное лицо непосредственно отвечает за управленческий учет?
- 4. Имеется ли на предприятии управленческий баланс?
- 5. Имеется ли на предприятии управленческий отчет о прибылях и убытках?
- 6. Имеется ли на предприятии управленческий отчет о денежных потоках?
- 7. Имеется ли на предприятии баланс на конец планового периода?
- 8. Имеется ли на предприятии отчет о прибылях и убытках планового периода?
- 9. Имеется ли на предприятии отчет о денежных потоках планового периода?
- 10. Какая система распределения издержек используется на предприятии?

Контрольные вопросы по готовности компании к бюджетированию

- **Как проводится анализ финансовой деятельности и рассчитываются ли следующие коэффициенты:**
 - текущей ликвидности?
 - мгновенной ликвидности?
 - защитного интервала?
 - оборачиваемости дебиторской задолженности?
 - оборачиваемости складских запасов?
 - рентабельности активов?
 - рентабельности продаж?
 - рентабельности собственного капитала?
 - удельного веса долгов в активах фирмы?

Контрольные вопросы по готовности компании к бюджетированию

- **Как проводится стратегический анализ и планирование**
- 1. Определяются ли отклонения фактических значений баланса от бюджетных показателей?
- 2. Определяются ли отклонения фактических значений отчета о прибылях и убытках от бюджетных показателей?
- 3. Определяются ли отклонения фактических значений отчета о денежных потоках от бюджетных показателей?
- 4. Существует ли персональная ответственность за такого рода отклонения?
- 5. Роль анализа финансовой отчетности при принятии решений?
 - а) значительная
 - б) не значительная
 - в) эпизодическая
- 6. Роль анализа исполнения бюджета при принятии решений?
 - а) значительная
 - б) не значительная
 - в) эпизодическая
- 7. Имеется ли бюджет стратегического развития предприятия?
- 8. Кто отвечает за стратегическое планирование на предприятии?

Контрольные вопросы по готовности компании к бюджетированию

- **Как организована финансовая деятельность на предприятии**
- 1. Имеется ли запаздывание финансовой информации
- 2. Не носят ли формальный характер финансовые отчеты, которые не отражают реального положения фирмы
- 3. Имеется ли эффективная система распределения издержек
- 4. Существует ли система бюджетного контроля
- 5. Имеется ли взаимосвязь между системой бюджетного контроля и мотивацией сотрудников

Возможный эффект от внедрения системы бюджетного управления

- Увеличение денежной составляющей в оплате потребителей при одновременном направлении денежных ресурсов на приобретение материальных ресурсов и услуг по меньшей стоимости
- По результатам анализа ситуации на ряде предприятия при оплате денежными средствами существует возможность сократить стоимость сырья на 5-10%, расходы на ремонты на 20-30%, погасить часть просроченной кредиторской задолженности по рыночной стоимости, которая, как правило, ниже номинальной на 20-30%
- Уменьшение величины скидок, ускорение собираемости платежей, снижение уровня безнадежных долгов
- Эффект от развития системы распределения и создание более эффективной мотивации сбытовых служб может составить от 5-10% от объема продаж
- Оптимизация управления финансовыми потоками и налаживание более эффективных механизмов контроля за расходами на всех уровнях управления позволит:
- сократить потери в виде штрафных санкций со стороны налоговых органов, снизить уровень производственных запасов (сырье, НЗП, готовая продукция) на 30-50%, снизить операционные расходы на содержание запасов и финансирование

Построение эффективной организационной структуры предприятия

СОДЕРЖАНИЕ

- *Понятие оргструктуры.*
- *Стадии развития компании и их связь с изменением Оргструктуры.*
- *Организационно-финансовая структура компании*

Организационная структура

Под *организационной структурой* предприятия понимается структура органов управления предприятием с распределением между ними функциональных обязанностей по выполнению управленческих функций и управлением производством.

Организационная структура представляет собой синтез трех структур:

- функциональной,
- технологической и
- структуры органов управления.

Организационная структура

Под *организационной структурой* предприятия понимается структура органов управления предприятием с распределением между ними функциональных обязанностей по выполнению управленческих функций и управлением производством.

Организационная структура представляет собой синтез трех структур:

- функциональной,
- технологической и
- структуры органов управления.

Основные типы управленческих подразделений

- **Линейные подразделения**, основная задача которых состоит в подготовке и принятии решений, связанных с управлением технологическим процессом на предприятии в целом или на отдельном его участке. Работники, управляющие подобными подразделениями, называют *линейными руководителями*.
- **Функциональные подразделения** занимаются подготовкой и обеспечением реализации решений, касающихся реализации определенной управленческой функции в организации..
- **Вспомогательные управленческие подразделения** ответственны за выполнение деятельности, позволяющей реализовать управление в организации. В число таких подразделений входят хозяйственные подразделения, компьютерные службы, телекоммуникационные подразделения, курьерские службы и т.д.

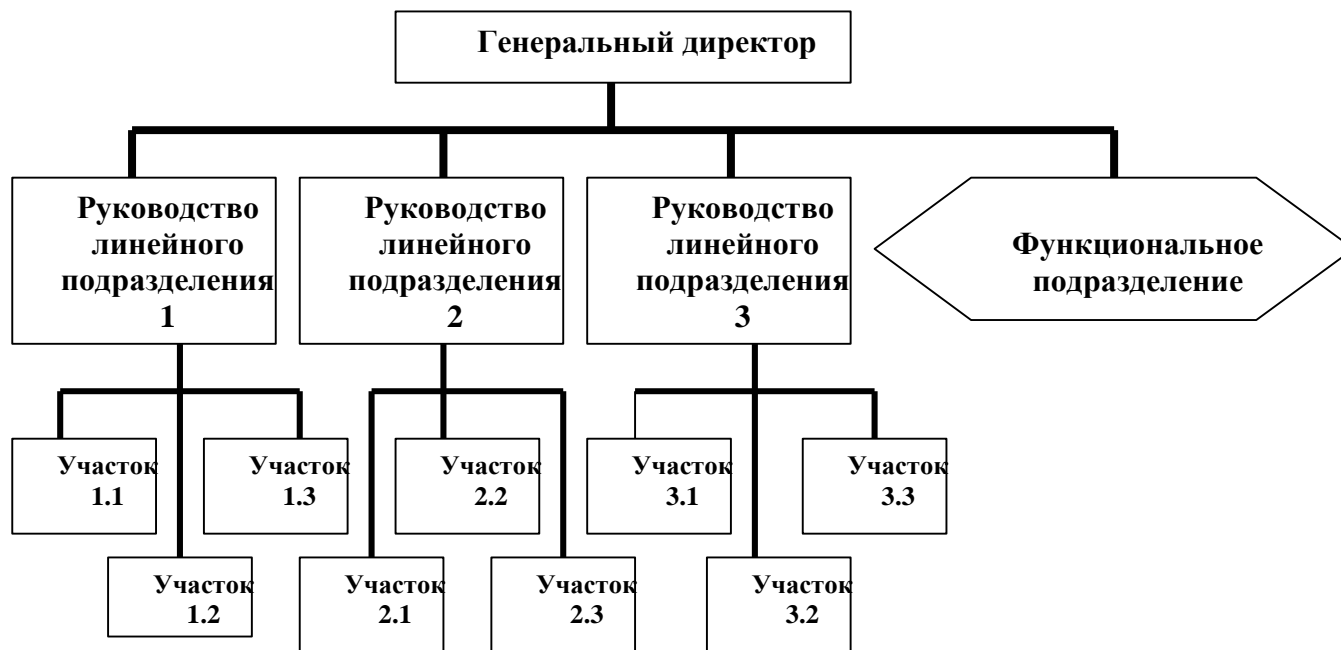
НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ

Под **нормой управляемости** – понимается максимально возможное число подразделений или подчиненных, деятельностью которых может эффективно руководить менеджер.

Норма управляемости зависит от:

- типичности принимаемых решений;
- разнообразия проблем, которые являются предметом управленческих решений;
- опыта и индивидуальных способностей руководителя;
- возможности передать часть функций по подготовке решения своим подчиненным.

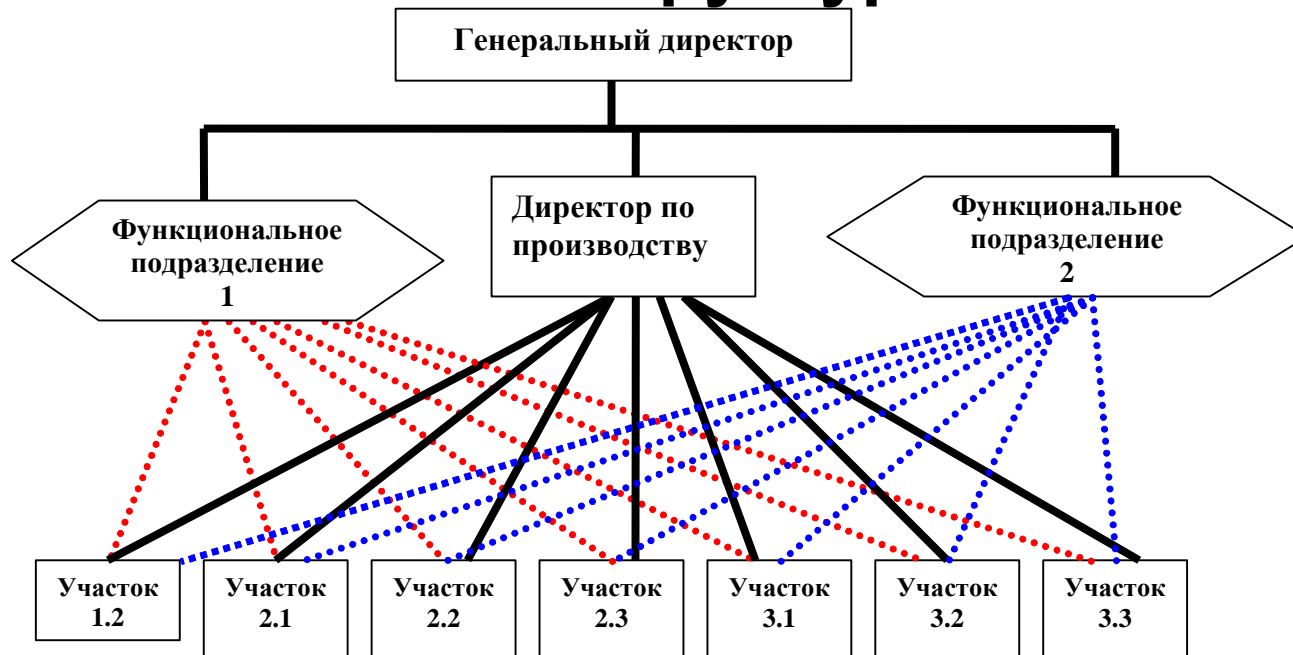
Линейная организационная структура



Основным достоинством линейных структур является ее относительная простота, отсутствие большого количества горизонтальных взаимосвязей. Вся информация в линейные подразделения поступают через один контролирующий орган, что снижает вероятность возникновения взаимоисключающих распоряжений, поступающих с верхнего уровня управления.

Однако достоинства этой структуры одновременно создают и ее **недостаток**: огромный объем информации должен перерабатываться руководителями верхнего уровня организации.

Линейно-функциональная организационная структура

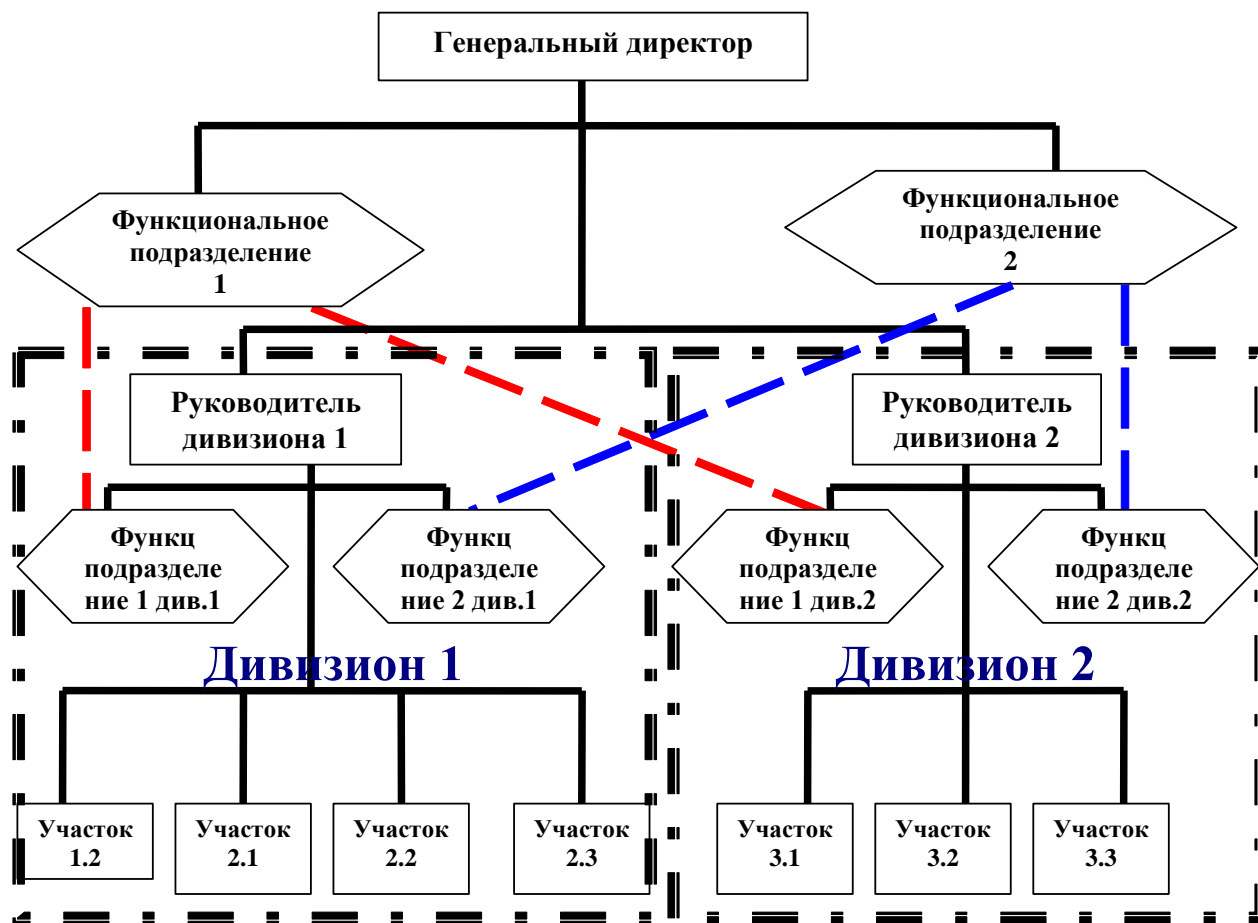


Основные достоинства

1. Подготовкой решения сложных проблем занимаются специалисты функциональных служб, имеющими достаточную квалификацию и опыт.
2. По сравнению с линейной организационной структурой, на крупных предприятиях обычно имеется выигрыш в общем числе необходимых уровней управления.

Основной недостаток: Больше число согласований, чем при линейной организационной структуре

Дивизионная оргструктура



Дивизионная оргструктура

Основные достоинства

1. По сравнению с линейно-функциональной структурой в рамках линейно-штабной структуре проще решаются вопросы согласования решений, на первый уровень поднимаются только наиболее важные вопросы деятельности компании.
2. В целом ускоряется процесс принятия рутинных решений.

Основные недостатки

- Выделение в рамках организации дивизионов, обладающих значительной самостоятельностью, приводит к возникновению их самостоятельных интересов и целей, которые достаточно часто противоречат интересам организации в целом

Изменение оргструктуры

Развитие компании приводит к увеличению или уменьшению масштабов ее деятельности. В результате оказываются либо избыточные функции (при уменьшении организации), либо определенные виды деятельности оказываются без управления.

Ни одна из организационных структур не является идеальной, каждая имеет свои достоинства и недостатки. Наиболее эффективной организационной структурой для конкретного предприятия является та, в рамках которой удастся обеспечить:

1. своевременное принятие управленческих решений,
 2. качественную подготовку принимаемых решений;
 3. эффективный контроль за исполнением принятых решений;
- сбор, переработку и передачу необходимой для принятия решений информации при минимальном ее искажении.

Факторы влияющие на выбор оргструктуры

- изменчивость среды, в которой функционирует организация;
- диверсификация деятельности, осуществляемой организацией;
- технология реализации основных видов производственной и управленческой деятельности;
- скорость обновления производимых продуктов и технологии их изготовления;
- масштаб организации;
- характер труда при осуществлении основного вида деятельности.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

- Под **организационно-финансовой структурой** организации понимают иерархически упорядоченную совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО) выделенных в компании, их подчиненность, полномочия и ответственность
- Под **ЦФО (Responsibility Center)** понимают организационную единицу (структурное подразделение), осуществляющую определенный набор хозяйственных операций, способную оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов.
- Персональную ответственность за движение денежных средств несет руководитель ЦФО.
- Центры ответственности могут функционировать в виде центров доходов, центров расходов, центров прибыли или центров инвестиций тот финансовый результат в зависимости от того, какой именно результат определяет эффективность его работы.

Финансовая структура компании



Типы ЦФО

- **Центр доходов (Revenue Center)** - ЦФО, финансовые результаты которого определяется через доход.
- **Центр маржинальных доходов (Gross margin Center)** - ЦФО, финансовые результаты которого определяется через маржинальный доход
- **Центр инвестиций (Investment Center)** - ЦФО, результаты деятельности которого определяются в суммах доходов по отношению к инвестициям в его активы
- **Центр прибыли (Profit Center)** - ЦФО, финансовые результаты которого определяются через прибыль (разность между его доходами и расходами/затратами)
- **Центр расходов (Expense Center)** - ЦФО, финансовые результаты деятельности которого определяются только по его расходам

Финансовая структура - это иерархия ЦФО, взаимодействующих между собой через финансовые потоки

Разделение компании на ЦФО обеспечивает:

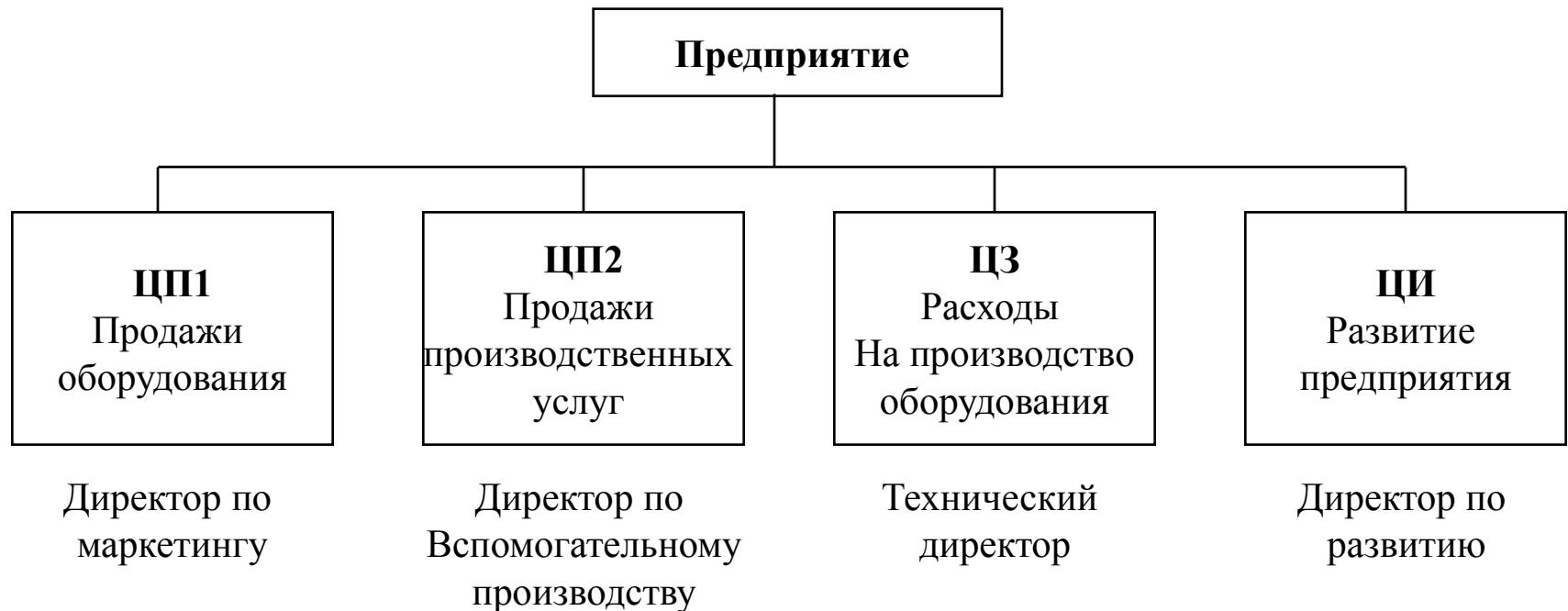
- **Повышение качества принимаемых решений, в силу большей информированности линейных менеджеров о положении дел в своем подразделении и способности принимать более адекватные решения, чем руководители высшего уровня компании.**
- **увеличение заинтересованности работников подразделений в результатах своего труда, рост их инициативности.**
- **освобождение топ-менеджмента от необходимости ежедневно решать мелкие вопросы и способность его заниматься решением стратегических задач.**

Способы формирования ЦФО

1. ЦФО образуется из одного подразделения.
2. ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений.
3. ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО (или присоединяется к какому либо другому ЦФО).
4. Руководство ЦФО осуществляет
 - 4.1. Начальник образующего подразделения (1-й вариант),
 - 4.2. Руководитель одного из подразделений, входящих в ЦФО (2-ой вариант),
 - 4.3. Назначенный руководитель для части подразделения (3-й вариант).

Выделение центров финансовой ответственности

- Схема деления →
- по сферам ответственности
 - по продуктам и их группам
 - по последовательности реализации основных бизнес-процессов
 - по клиентам
 - по центрам прибыли, центрам затрат, инвестиций

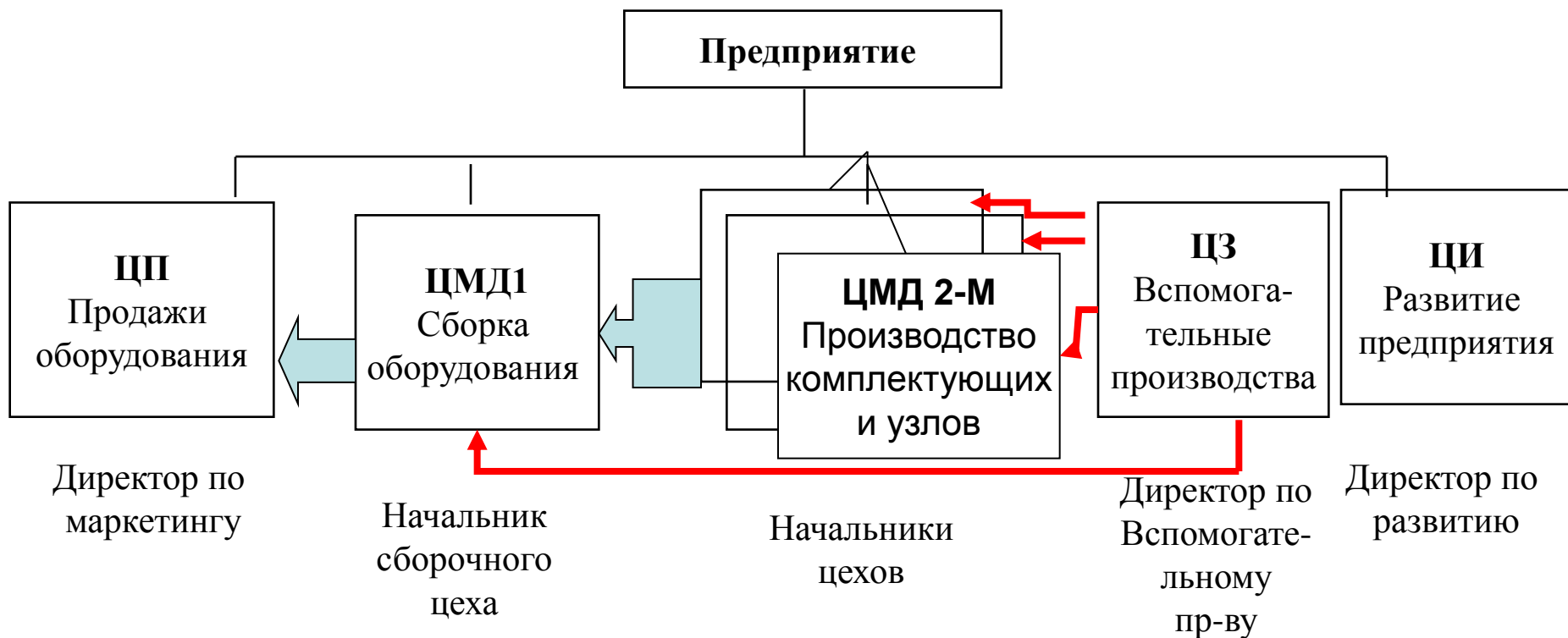


Выделение центров финансовой ответственности

Схема деления



- по сферам ответственности
- по продуктам и их группам
- **по последовательности реализации основных бизнес-процессов**
- по клиентам
- по центрам прибыли, центрам затрат, инвестиций



Децентрализация управления предприятием при использовании системы финансового управления

- Менеджерам нижестоящего уровня передается ответственность за финансовый результат и права по принятию управленческих решений, достаточных, чтобы нести эту ответственность.
- ЦФО наделяют определенным имуществом, необходимым для решения стоящих перед ними задач,
- За ЦФО закрепляют затрат, связанных с их деятельностью. "Закрепление" означает предоставление возможности в широких пределах управлять этими затратами,
- За ЦФО закрепляют часть получаемого ими дохода,
- Часть дохода, получаемого каждым ЦФО отчуждается для финансирования деятельности подразделений, не имеющих возможности получать доход извне,
- главенство миссии предприятия над целями отдельных подразделений. Степень, возможности вмешательства вышестоящих звеньев в деятельность нижестоящих определяет уровень централизации управления. Он может изменяться от высшего (все решает и за все отвечает директор и исполнительная дирекция) до низшего (каждое подразделение - юридически самостоятельное лицо).

Взаимодействие ЦФО в рамках предприятия

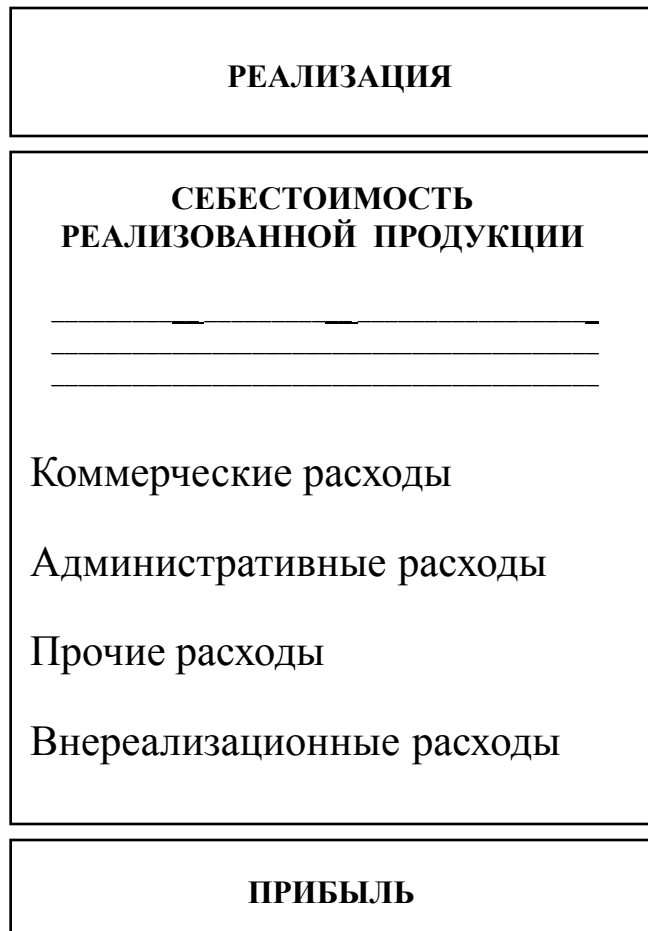
Выбор механизмов взаимодействия ЦФО определяется стратегией развития предприятия и зависит от характера взаимоотношений, иерархического уровня конкретного ЦФО и степени централизации финансовых потоков

Основные инструменты взаимодействия:

- Трансфертные цены
- Отчисления в корпоративный бюджет
- Внутреннее кредитование и субсидирование
- Корпоративное пуловое инвестирование
- Внеэкономические методы взаимодействия (согласования, арбитраж, регламентирование)

Схема финансового управления компанией

Управление через
Отчет о прибылях и убытках



Управление через
ЦФО

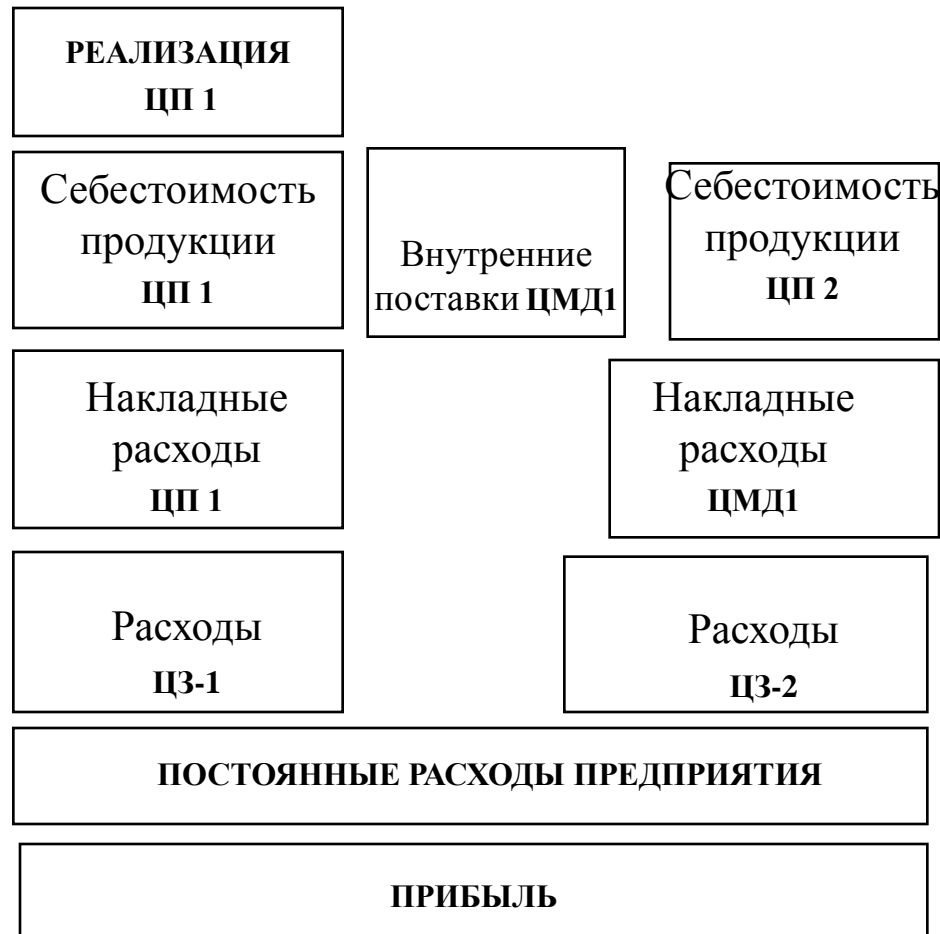
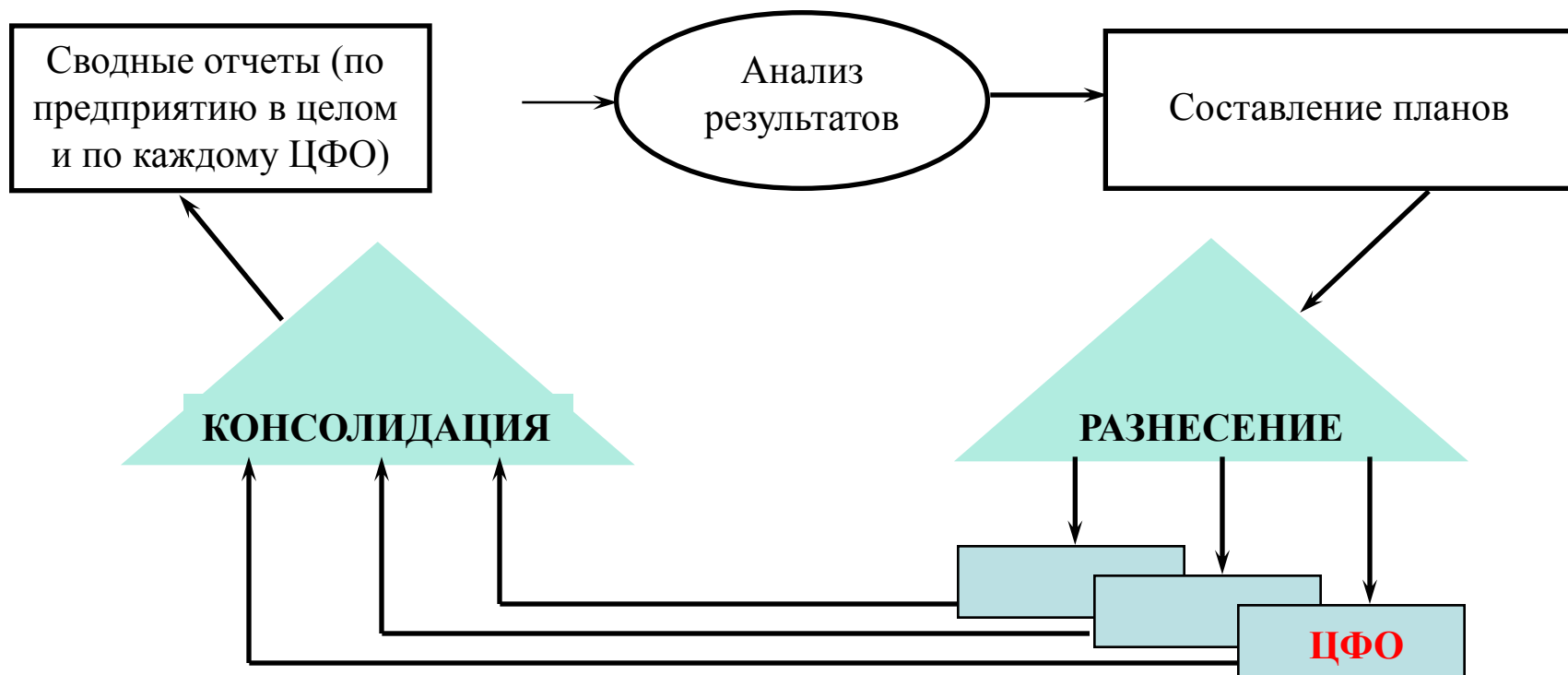


Схема управления центрами финансовой ответственности



Результаты деятельности оцениваются:

- Центр затрат – на основе сметы и отчета о фактических затратах
- Центр прибыли – на основе отчетов по объему реализации и издержках и соответствующим планам
- Центр инвестиций – на основании показателей эффективности использования активов

Регулярный менеджмент

Регулярный менеджмент представляет собой систему управления основанную на распределении и закреплении определенных функций управления, регламентации информационного обеспечения руководства в процессе принятия управленческих решений. Решение текущих и рассмотрение перспективных (стратегических) задач представляется возможным только на базе регулярного поступления полной и достоверной информации о финансовой ситуации и результатах в разрезе всех процессов хозяйственной деятельности предприятия.

Главная цель регулярного менеджмента -достижение на всех уровнях иерархии предприятия допустимого уровня интеграции многочисленных аспектов управления бизнес-процессами

Регулярный менеджмент

Регулярный менеджмент предполагает, что все функции управления, сфера ответственности и поступающая информация распределяются по всем работникам управления, на основе следующего описания:

- 1. Место в организационной структуре**
- 2. Функциональная сфера**
- 3. Ранг**
- 4. Подчинение**
- 5. Ответственность**
- 6. Цели деятельности**
- 7. Основные функции.**
 - 7.1. Анализ, выяснение и документирование**
 - 7.2. Планирование**
 - 7.3. Выработка управленческой информации**
 - 7.4. Контролируемые показатели и подразделения**
 - 7.5. Сфера регулирования**

Основные этапы регламентации управленческой деятельности

1 этап построения регулярного менеджмента является анализ существующих функций как штатных, так и неформальных.

Для этого используются:

1. Регистрационный метод
2. Метод визуального наблюдения и хронометража (фотографии).
3. Метод анкетирования
4. Интервьюирование.

Результатом выполнения первого этапа является выявления состава реализуемых функций, и оценка времени, затрачиваемого на их выполнение .

2 этап. Выявление состава потенциально необходимого состава функций для эффективного управления

3 этап. Выявление необходимой информации для выполнения функций и регулярности ее получения

4 этап. Определение оптимального типа организационной структуры

5 этап Определение численности управленческих подразделений и распределение функций по подразделениям

Достоинства и недостатки регулярного менеджмента

Достоинства:

1. Полное распределение ответственности в организации
2. Возможность оперативного получения информации
3. Возможность полного контроля за деятельностью организации
4. Возможность минимизации расходов на управленческий персонал.

Недостатки

1. Слабая приспособляемость к изменению условий функционирования организации
2. Сложность получения необходимой дополнительной информации