

*ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРИБЫЛИ И
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ*

(основные положения и технологии)

Программа тренинга

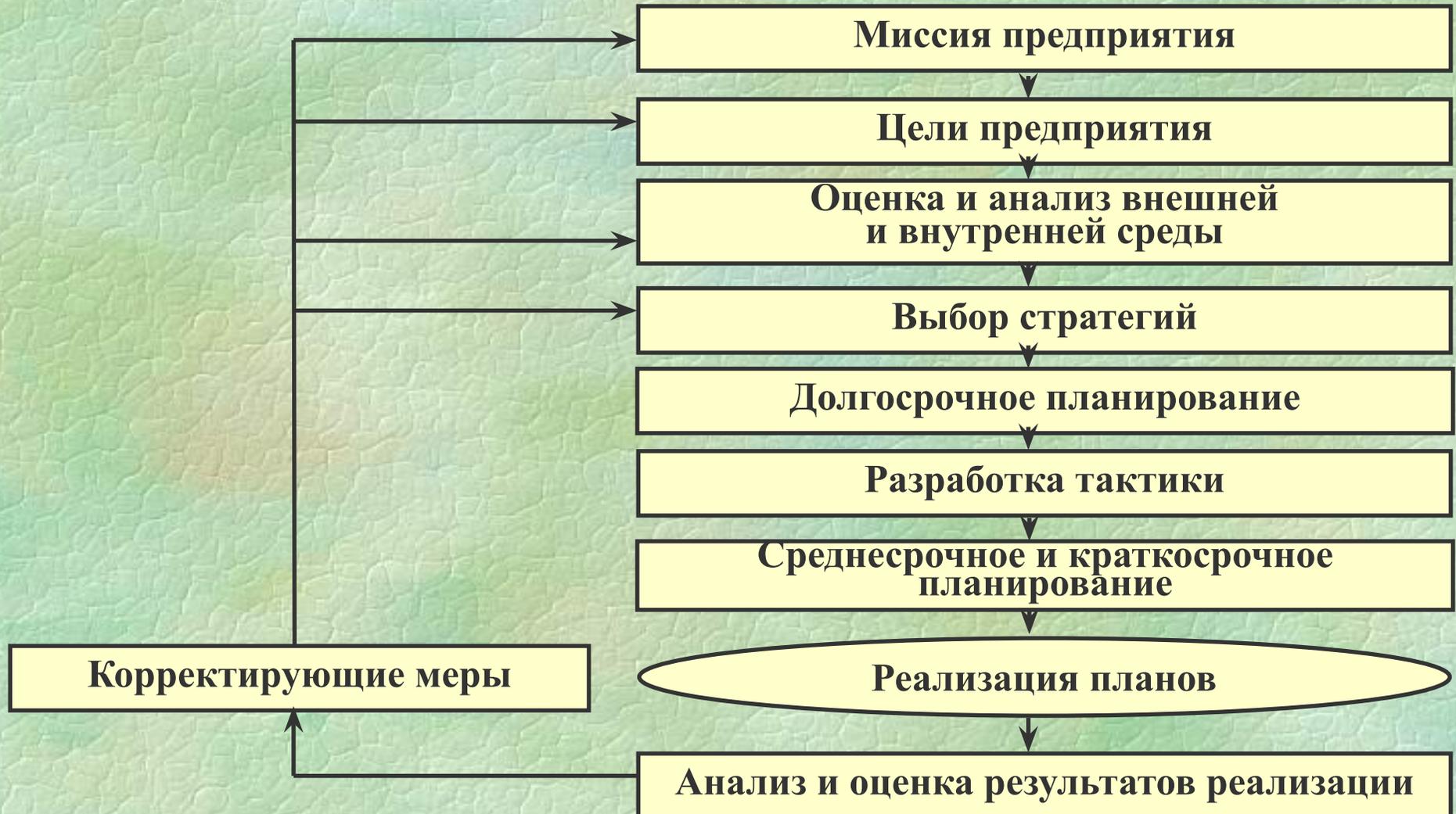
2

1. Общие подходы к финансовому планированию и используемые технологии
2. Основные положения анализа издержек
3. Базовая технология и методика анализа безубыточности
4. Методика анализа безубыточности для многономенклатурного производства
5. Структура разработки бюджета предприятия
6. Технология составления бюджета предприятия
7. Контроль выполнения бюджета
8. Система учета издержек
9. Управление издержками предприятия
10. Завершающая рекомендация

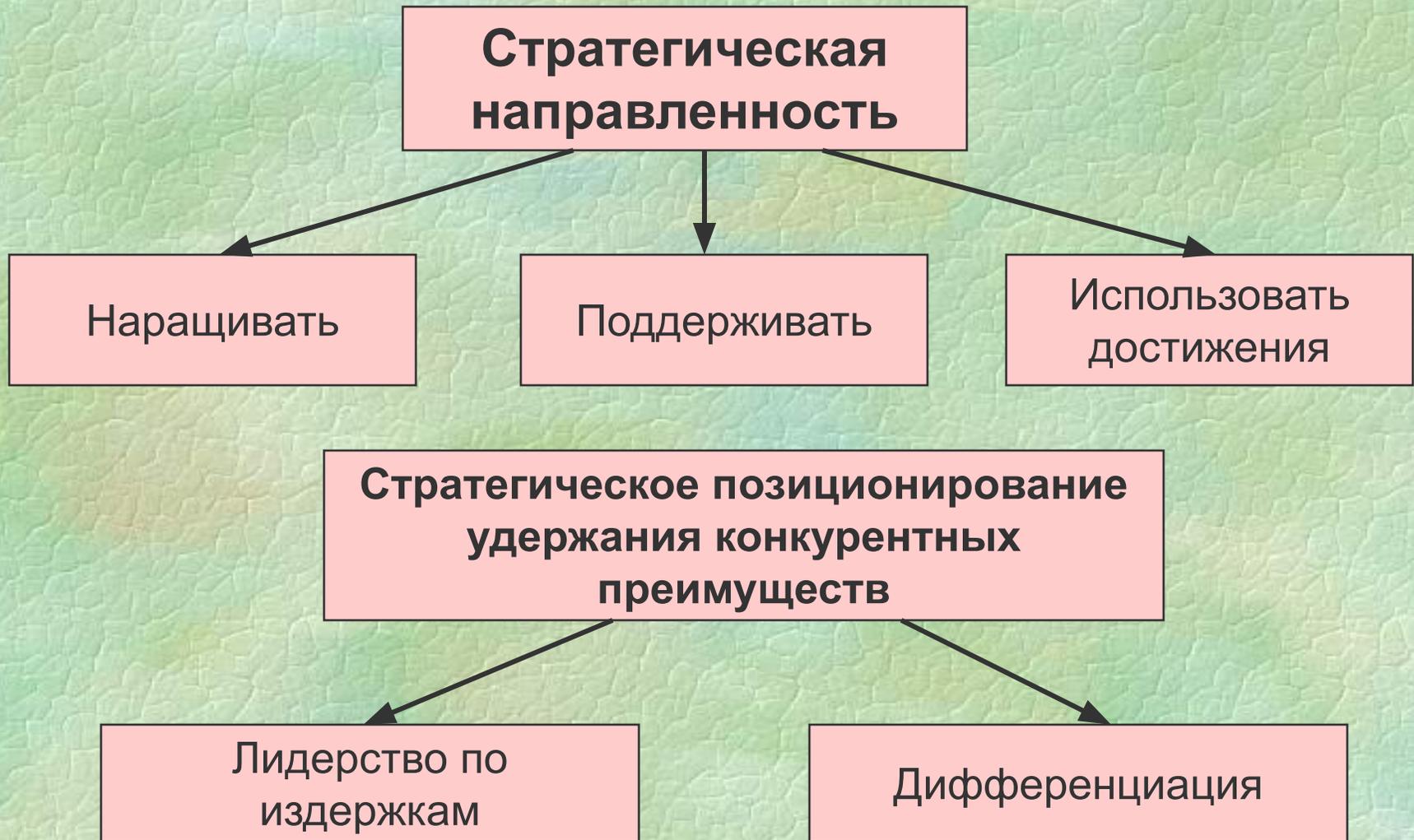
1. Общие подходы к финансовому планированию и используемые технологии

Цикл выработки целей и планирования

4



Стратегии развития предприятия



Основные проблемы при планировании деятельности предприятий ⁶

- ❑ Отсутствие ясных стратегических целей, отсутствие понимания миссии предприятия у руководства.
- ❑ Неустойчивость фискальной политики государства.
- ❑ Трудности при определении действительных потребностей предприятия в текущих ресурсах (люди, мощности, финансы и т.д.).
- ❑ Недостаток опыта самостоятельной постановки целей, планирования действий и привлечения ресурсов в условиях рынка.
- ❑ Недостатки существующей системы управленческого учета.
- ❑ Устаревшие методы оперативного планирования и управления.
- ❑ Отсутствие квалифицированных кадров, владеющих современными методами планирования.
- ❑ Недостаточный уровень развития информационных технологий на предприятиях.

Недостатки сложившейся системы планирования 7

- ✓ **Формы большинства планово - экономических документов неудобны для финансового анализа.**
- ✓ **Процесс планирования по традиции начинается от производства, а не от изучения потребности рынка в данной продукции.**
- ✓ **При планировании преобладает затратный механизм ценообразования: цена формируется исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности, без учета спроса на данную продукцию.**
- ✓ **Калькуляция себестоимости производится на единицу выпущенной продукции, а не на единицу реализованной продукции; не проводится анализ безубыточности продаж.**
- ✓ **Экономическое планирование не доводится до планирования финансового и потому не дает возможности определить потребность в финансировании деятельности предприятия.**
- ✓ **При существующей системе планирования невозможно определить запас финансовой прочности, достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в изменяющихся условиях деятельности.**

Финансовое планирование 8

Финансовое планирование - это процесс, состоящий из следующих процедур:

1. Анализ инвестиционных и финансовых возможностей, которыми располагает предприятие

2. Прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями

3. Обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана)

4. Анализ и оценка результатов, достигнутых предприятием, и их сопоставление с целями, установленными в финансовом плане

Планирование вынуждает финансового менеджера рассматривать совокупный эффект от инвестиционных и финансовых решений.

Планирование заставляет финансового менеджера изучать события, которые могут помешать успеху компании и запасаться стратегиями на случай неожиданных обстоятельств.

Финансовое планирование 9

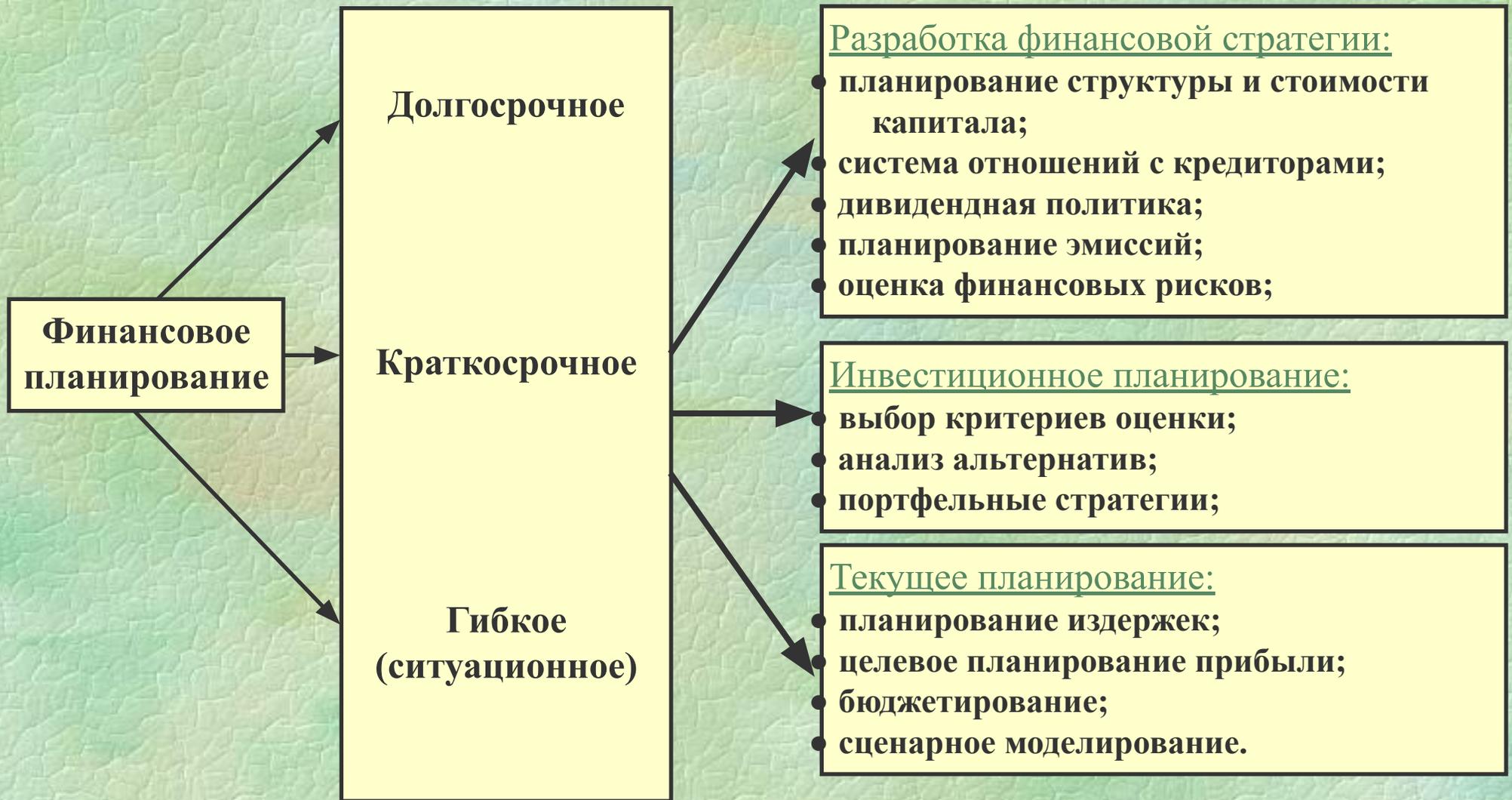
Финансовое планирование должно быть тесно связано с общей стратегией предприятия, с бизнес - планами, производственными, маркетинговыми, научно - техническими и другими планами.

- **Никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения.**
- **Финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели.**
- **Финансовые планы могут быть неприемлемы, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочном периоде.**

Планирование нельзя рассматривать как исключительную прерогативу узкой группы специалистов. До тех пор, пока менеджмент в целом не примет активного участия в этом процессе, планирование не будет успешным.

Р. Брейли, С. Майерс «Принципы корпоративных финансов»

Финансовое планирование 10



Экономическое планирование

Финансовое планирование

Метод начислений	Денежный метод
Входные ресурсы – доход. Выходные ресурсы – расход. Прибыль – расчетный показатель разности между доходом и расходом.	Входные ресурсы – приток денег. Выходные ресурсы – отток денег. Разности между притоком и оттоком денег – чистый денежный поток.
<i>Дает возможность оценить эффективность деятельности предприятия в виде хозяйственного показателя – прибыли.</i> <i>Дает возможность рассчитать налог на прибыль.</i>	<i>Позволяет учесть реальное наличие денег в результате деятельности предприятия.</i>
<p>По методу начислений рассчитывается отток денег на уплату налога на прибыль.</p>	

Прибыль, рассчитанная по методу начислений, не гарантирует наличия денег у предприятия.

Достижение прибыльности является не самоцелью, а лишь предпосылкой получения предприятием денег.

Основной вопрос в финансовом менеджменте - управление потоками финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах.

Финансовое планирование 12 базируется на агрегатных показателях

При разработке финансового плана рассматриваются сводные или агрегатные показатели инвестиций по каждому виду деятельности. Многочисленные мелкие инвестиционные проекты сводятся воедино, обобщаются и затем рассматриваются как единый проект.

На деле специалисты по долгосрочному планированию должны опасаться увлечься многочисленными деталями, так как погружение в эти подробности может означать отвлечение от критических вопросов, как например, инвестиционная стратегия, политика использования займов и выбор целевого показателя выплаты дивидендов.

Р. Брейли, С. Майерс «Принципы корпоративных финансов»

Три условия эффективности 13 финансового планирования

Прогнозирование

Когда на утверждение представлен набор прогнозов развития компании, не следует принимать их с первого взгляда. Необходимо вникнуть поглубже, чтобы понять, какая экономическая модель лежит в их основе.

Выбор оптимального финансового плана

До сих пор не существует никакой модели или процедуры, которые бы могли учесть всю сложность и скрытые препятствия, возникающие в процессе финансового планирования.

Наблюдение за реализацией финансового плана

По-мимо системы планирования необходима система контроля выполнения плана и последующей корректировки планов

Три принципа финансового планирования

14

Принцип соответствия сроков

Финансовые менеджеры стремятся достигать «соответствия сроков» функционирования активов и периода существования обязательств, возникших в связи с их финансированием.

Принцип постоянных потребностей в оборотном капитале

Финансовый план должен быть устроен таким образом, чтобы предприятие постоянно имело долгосрочные источники финансирования части оборотных средств. Это – *разность между текущими активами и краткосрочными задолженностями.*

Принцип избытка денежных средств

Финансовое планирование и управление должно быть построено так, чтобы компания постоянно имела оптимальный остаток средств на денежных счетах в объеме, необходимом для оплаты счетов в следующем месяце. Избыток денежных средств должен инвестироваться в высоколиквидные активы.

Задача финансового менеджмента - планирование и принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между предприятием и источниками его финансирования, как внешним, так и внутренним.

Планирование источников финансирования

15

Накопившаяся потребность в капитале может быть удовлетворена за счет краткосрочных и долгосрочных источников финансирования.



Сумма долгосрочного финансирования, полученного предприятием при данной накопившейся потребности в капитале, определяет, является ли оно в коротком периоде заемщиком или кредитором.

Взаимосвязь между финансовым планированием и прогнозированием

- Прогнозирование сосредоточено на наиболее вероятных событиях и результатах. Но, разрабатывая финансовые планы, специалисты должны предусмотреть и те ситуации, которые кажутся менее реалистичными.
- Финансовое планирование не преследует задачи непременно свести к минимуму риски. Его смысл состоит в анализе и выборе рисков, которые необходимо принять, и тех, которых следовало бы избежать.
- План и прогноз его результатов разрабатывают, исходя из наиболее вероятного набора условий, а затем изменяют принятые допущения постепенно, по одному.

Не существует ни теории, ни модели, которые непосредственно обеспечивали бы выбор оптимальной финансовой стратегии.

Финансовое планирование происходит методом проб и ошибок.

Финансовое планирование 17 в координатах

«прошлое - настоящее - будущее»

Информационная база		Рабочий период		Приоритеты и прогнозы	
Финансовые отчеты Баланс Отчет о доходах Отчет о движении денежных средств		Текущее финансовое планирование		Стратегические планы	
				Финансовые и другие прогнозы	
Статистические отчеты					
Данные управленческого учета					
Прошлое	Сегодня	1 год		Будущее	5 - 10 лет

Ситуационный анализ «Что будет, если ... ?»

18

Предположения, финансовые альтернативы:

- В каком количестве производить или продавать продукцию?
- Выпуск какой продукции продолжить, прекратить?
- Производить или покупать комплектующие?
- Менять ли технологию и организацию производства?
- Закрывать или репрофилировать структурные подразделения?
- А что произойдет, если уменьшится объем продаж?
- А что будет, если уменьшить продажную цену?
- К какому результату приведет изменение одной из переменных или постоянных величин?

Применение моделирования позволит определить, какой вариант действий из числа возможных альтернатив является оптимальным.

Моделирование возможно осуществить «вручную», без использования компьютера.

Организационные предпосылки¹⁹ внедрения системы финансового планирования

Анализ организационной структуры предприятия



Разработка системы финансовой ответственности



Внедрение системы учета, как информационной основы



**Обучение руководителей предприятия
и структурных подразделений**



**Определение перечня бюджетов для предприятия и отдельных
структурных подразделений**



**Разработка форм бюджетов, разработка и / или внедрение
программного обеспечения**



Составление основного бюджета предприятия

2. Основные положения анализа издержек

Классификация издержек по характеру появления

21



Классификация издержек 22

В целях аналитического и производственного учета издержки обязательно следует разделять на две основные категории:

Постоянные или переменные

В зависимости от того, изменяются ли издержки при изменении объема производства.

Прямые или косвенные

В зависимости от того, относятся ли издержки напрямую на определенный вид продукции.

Цель данных классификаций:

- постоянные / переменные используются при проведении анализа безубыточности и связанных с ним показателей, а также при оптимизации структуры выпускаемой продукции,
- прямые / косвенные используются при рассмотрении вопроса о факте отнесения издержек на определенный вид продукции или подразделение предприятия.

Прямые издержки

- это затраты, связанные с производством отдельных видов продукции, на себестоимость которых они могут быть непосредственно отнесены.

Косвенные издержки

- это затраты, связанные с производством нескольких видов продукции. Эти затраты относятся на каждый вид продукции согласно принятой базе.

Основные статьи прямых затрат:

- сырье и основные материалы,
- покупные изделия и полуфабрикаты,
- основная заработная плата производственных рабочих,
- силовая электроэнергия.

Основные статьи косвенных затрат:

- общецеховые расходы,
- общезаводские расходы,
- часть непроизводственных расходов.

Переменные издержки

24

Общие (суммарные)

Изменяются в пропорции с изменением объема производства или услуг

На единицу продукции

Остаются неизменными при изменении объема производства или услуг

Пример: (Каждая печь СВЧ содержит временное устройство стоимостью \$30)

Затраты на единицу устройства	Количество произведенных печей	Общие издержки на производство
\$30	1	\$30
\$30	10	\$300
\$30	100	\$3000

Переменные издержки

25

ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ зависят от изменения объемов производства



- Примеры:
- Прямые материальные затраты.
 - Заработная плата основного производственного персонала.
 - Топливо и энергия на технологические нужды.

Переменные издержки считают пропорциональными изменению объемов производства

Постоянные издержки

26

Общие (суммарные)

Остаются постоянными при
изменении объема
производства или услуг

На единицу продукции

Изменяются в пропорции с
изменением объема
производства или услуг

Пример: (Компания платит \$9,000 в месяц за аренду)

Стоимость аренды есяц	Количество произведенных печей	Стоимость аренды на единицу продукции
\$9,000 \$9,000	1	\$9,000
\$9,000	10	\$900
\$9,000	100	\$90

ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ не зависят от изменения объемов производства

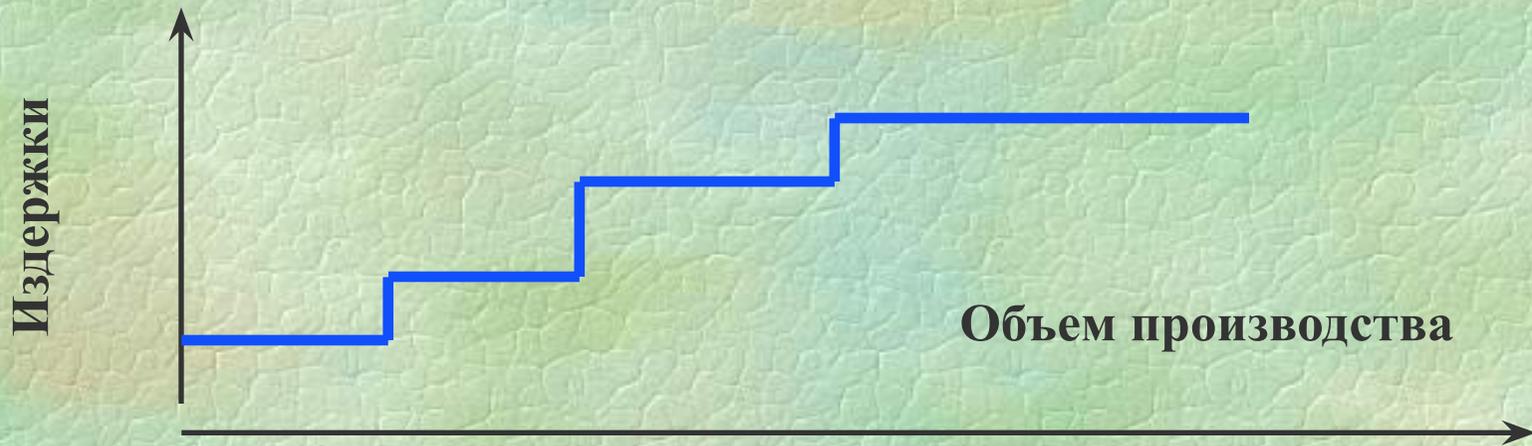


Примеры:

- Административные и управленческие расходы,
- Амортизационные отчисления,
- Арендная плата,
- Налог на имущество.

Условнопостоянные издержки 28

Условнопостоянные издержки зависят от произведенного количества, но меняются ступенчато с изменением объемов производства



Пример: Расходы по хранению материалов и готовой продукции с ростом объемов производства могут изменяться скачком. Например, до определенного уровня производства достаточно арендовать один склад. При дальнейшем росте объемов производства необходимо арендовать два склада. При этом арендная плата увеличивается.

Во многих случаях все прямые затраты являются переменными.

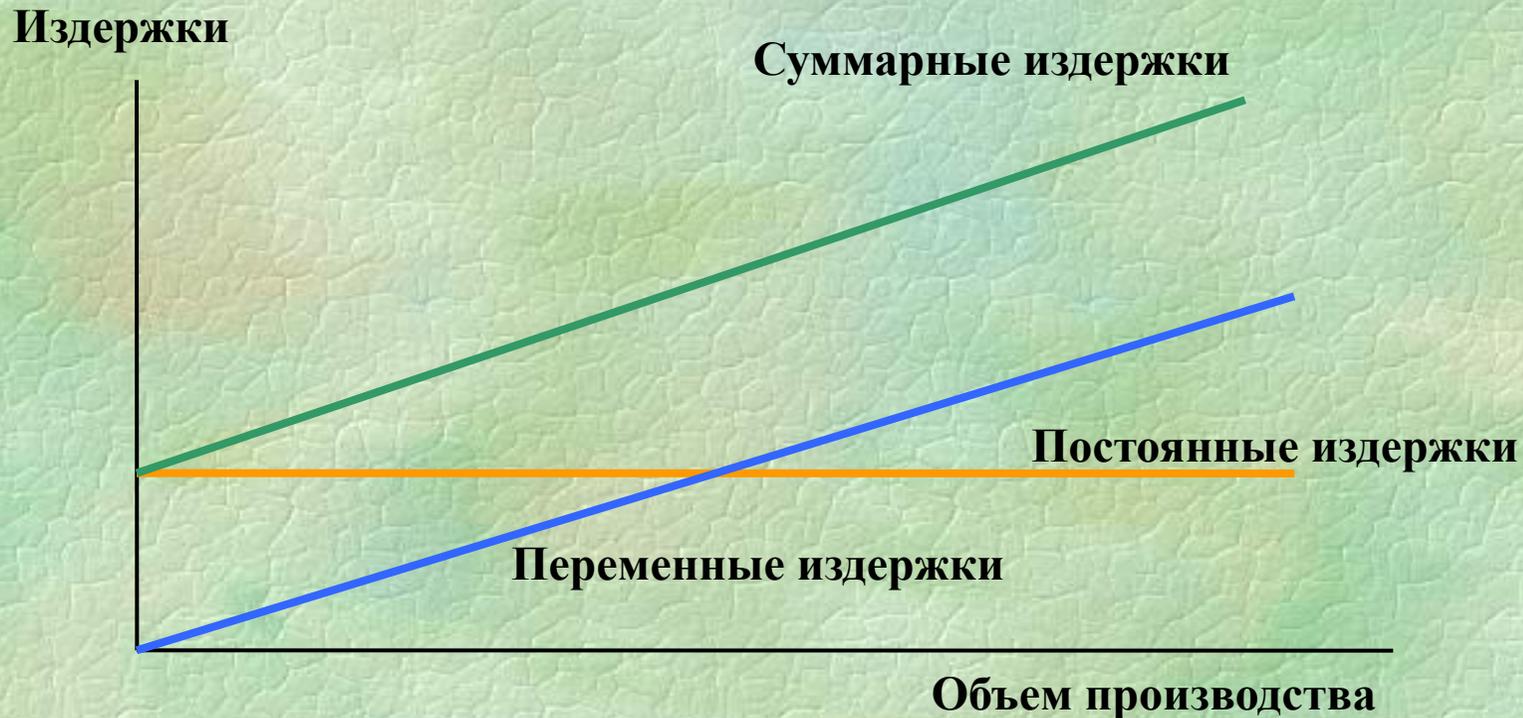
При делении косвенных затрат на переменные и постоянные:

- большую часть цеховых расходов относят к постоянным расходам (за исключением износа МБП и услуг вспомогательных цехов периодического характера (оснастка, ремонт оборудования, изготовление тары),
- общезаводские расходы относят к постоянным расходам, за исключением налога на пользователей автодорог, т.к. базой для его начисления является объем реализации,
- коммерческие расходы (транспортные расходы, упаковка, тара, комиссионные торговых агентов) являются в большей части переменными.

Смешанные издержки

30

Пример: Предприятие платит за аренду \$9,000 в месяц и плюс \$0.5 за каждый час работы оборудования



Разделение смешанных издержек ³¹ на переменные и постоянные

Общеприняты два подхода:

- субъективный и
- статистический.

Субъективный подход предполагает волевое отнесение издержек к переменным или постоянным.

Статистический подход базирует свои выводы на анализе статистических данных предыдущих периодов.

Три метода в рамках статистического подхода:

1) метод «верхней-нижней точки»,

- Из всего множества реальных данных используются только две точки, соответствующие наименьшему и наибольшему объему производства и продаж.

2) метод скаттерграфа,

- Используются все данные. Прямая суммарных затрат проводится визуально (“на глаз”)

3) метод линии регрессии.

Пример разделения смешанных издержек

32

Исходные данные

Месяц	Янв	Фев	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг
Объем продаж	600	500	700	900	800	1,000	1,200	1,100
Затраты на доставку	6,850	5,500	7,850	8,000	7,600	9,200	10,000	8,700

Расчет методом “верхней-нижней точки”

Верхняя точка активности		1,200	10,000
Нижняя точка активности		500	5,500
Изменение		700	4,500

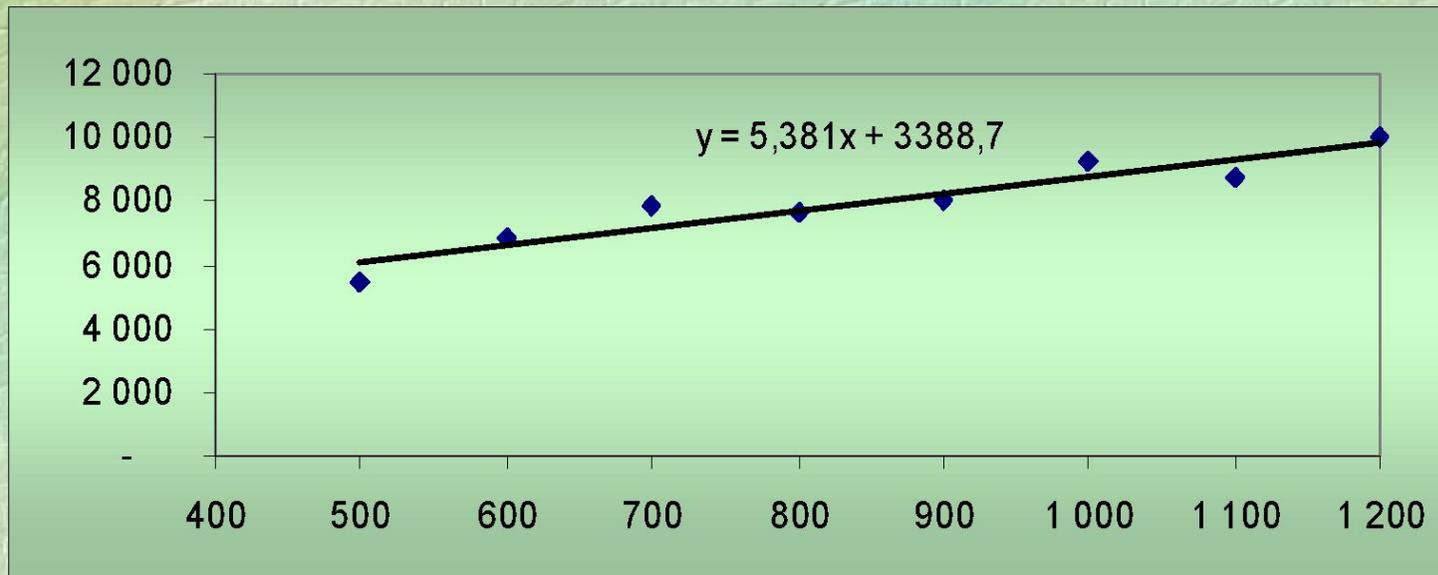
Переменные издержки на единицу продукции: $4,500/700 = 6.43$ грн/ед.прод.
Постоянные издержки за период = $10,000 - 1,200 \times 6.43 = 2,284$ грн

Пример разделения смешанных издержек

33

Разделение издержек регрессионным методом

1. Средствами электронного процессора Excel создается диаграмма зависимости величины издержек от объема результатов активности.
2. По статистическим данным проводится линия регрессии и определяются коэффициенты.



Методы привели к различным результатам

По методу “верхней-нижней точки”

переменные издержки на единицу продукции - 6.43 грн.
постоянные издержки за период - 2,284 грн.

По регрессионному методу

переменные издержки на единицу продукции - 5.38 грн.
постоянные издержки за период - 3,389 грн.

Метод “верхней-нижней точки” более прост в приложениях.

Регрессионный метод более точен, так как использует все имеющиеся данные.

Регрессионный метод требует использование компьютера.

Инвариантные характеристики издержек

35

- Инвариантными характеристиками издержек называют такие показатели, которые не изменяются в процессе изменения объема производства и продаж.
- Анализ безубыточности и последующее целевое планирование прибыли базируются на инвариантных издержках.
- Для переменных издержек **инвариантом** является величина издержек, приходящаяся на единицу продукции.
- Для постоянных издержек **инвариантом** является величина общих затрат за период (месяц, квартал, год).
- Принято считать, что анализ безубыточности можно производить только после того, как все издержки распределены на переменные и постоянные, и для каждого вида издержек определены инварианты.

Распределение постоянных 36 издержек по видам продукции (локализация издержек)

Базовая технология локализации издержек:

АВС - метод: локализация издержек пропорционально значению базового показателя.

Процедура локализации:

- на N видов продукции приходится некоторый общий объем издержек S ,
- некоторый показатель B , значение которого сильно связано с рассматриваемым видом издержек, принимается в качестве базы для локализации издержек,
- существует возможность измерить значение базового показателя, соответствующее выпуску каждого отдельного вида продукции: B_1, B_2, \dots, B_N ,
- значение постоянных издержек, приходящееся на k -ый вид продукции определяется по формуле

$$S_k = Sx(B_k/B).$$

Распределение постоянных 37 издержек по видам продукции

Рассмотрим варианты распределения накладных расходов при следующих исходных данных:

- на предприятии производится два продукта (электро- и пневмоинструмент),**
- каждый продукт выпускается на отдельной производственной линии,**
- обе линии находятся в одном цехе,**
- лаборатория работает, в основном, на линию электроинструмента,**
- суммарная величина общецеховых издержек составляет 4,000,600 грн.,**
- суммарная величина общезаводских издержек составляет 3,875,400 грн.,**
- эти издержки признаны постоянными и их следует распределить по продуктам.**

Распределение накладных расходов по видам продукции 38

В этом примере накладные расходы распределены согласно зарплате основных производственных рабочих:

(грн.)	Электродрель	Пневмоинструмент
Объем реализации	22,000,000	3,000,000
Прямые издержки в т.ч.:	13,000,000	1,920,000
Зарплата основных произв. рабочих с начислениями	1,917,800	240,000
Косвенные издержки в т.ч.:	7,000,000	876,000
Общехозяйственные расходы	3,555,600	445,000
Общезаводские расходы	3,444,400	431,000
Прибыль до налогообложения	2,000,000	204,000
Рентабельность продаж	9%	7%

Распределение цеховых накладных³⁹ расходов по видам продукции

Базы распределения весомых статей общецеховых накладных расходов*:

Зарплата непроизводственных рабочих	→	по зарплате основных произв. рабочих
Затраты на содержание оборудования	→	по машинному времени
Зарплата цехового АУП	→	по прямым издержкам

При таком распределении цеховых накладных расходов получена следующая рентабельность:

(грн.)	Электродрель	Пневмоинструмент
Объем реализации	22,000,000	3,000,000
Прямые издержки	13,000,000	1,920,000
Косвенные издержки, в т.ч.:	7,148,000	759,000
Общецеховые расходы	3,723,600	308,000
Общезаводские расходы	3,444,400	431,000
Прибыль до налогообложения	1.852.000	321.000
Рентабельность продаж	8.33%	11.37%

*Общезаводские накладные расходы, как и прежде, распределяются согласно зарплате основных производственных рабочих

Распределение общезаводских накладных расходов по видам продукции

Базы распределения весомых статей общезаводских накладных расходов*:

Зарплата заводского АУП	→ по доле в объеме реализации
Содержание лаборатории	→ целиком на линию электродрелей
Налог на пользователей автодорог	→ по доле в объеме реализации
Услуги вспомогательных цехов	→ по машинному времени

При таком распределении заводских накладных расходов получена следующая рентабельность:

<i>(грн.)</i>	Электродрель	Пневмоинструмент
Объем реализации	22,000,000	3,000,000
Прямые издержки	13,000,000	1,920,000
Косвенные издержки, в т.ч.:	7,148,000	759,000
Общехозяйственные расходы	3,723,600	308,000
Общезаводские расходы	3,414,400	461,000
Прибыль до налогообложения	1,852,000	321,000
Рентабельность продаж	8.46%	10.37%

*Цеховые накладные расходы распределяются как в предыдущем примере

Распределение постоянных 41 накладных издержек: резюме

- При изменении уровня детализации и базы распределения накладных издержек, как правило, получаются разные оценки рентабельности отдельных производственных подразделений или видов продукции.
- Чем выше доля накладных расходов, тем больших изменений в оценках рентабельности отдельных видов продукции можно ожидать в результате перераспределения накладных расходов.
- Не существует идеальной базы распределения накладных издержек, но существует более корректная база распределения для каждого предприятия.
- Потенциальные выгоды от более подробного распределения накладных расходов должны превосходить связанные с ним затраты.

- **Разделение затрат на прямые и косвенные показывает связь конкретных видов издержек с отдельными видами продукции или структурными подразделениями.**
- **Распределение накладных расходов по видам продукции и по месту возникновения дает объективную информацию о рентабельности отдельных продуктов и структурных подразделений и потому необходимо для углубленного анализа и путей поиска снижения издержек.**
- **Классификация затрат на постоянные и переменные дает возможность проводить анализ безубыточности как для отдельных продуктов, так и для всего ассортимента, выпускаемого предприятием.**

3. Базовая технология и методика анализа безубыточности

Основные предположения при анализе безубыточности

44

Переменные и постоянные издержки должны быть определены, по возможности, более точно

Предполагается, что не происходит изменений цен на сырье и продукцию за период, на который осуществляется планирование

Постоянные издержки остаются неизменными в ограниченном диапазоне объема продаж

Переменные издержки на единицу продукции не изменяются при изменении объема продаж

Все товары, которые произведены за конкретный период, будут проданы

При анализе используется отчет о прибыли на основе «вложенного дохода»

Сравнение форматов отчета о прибыли

45

Традиционный формат отчета о прибыли

Выручка от продажи	\$12,000	
Минус себестоимость продан. товаров*	\$6,000	
<hr/>		
Валовый доход	\$6,000	
<hr/>		
Минус оперативные издержки:		
<hr/>		
Реализационные*	\$3,100	
Административные*	\$1,900	\$5,000
Чистая прибыль (до налогов)		\$1,000

* В состав издержек входят переменные и постоянные издержки.

*Данный формат используется для отчета
о состоявшейся деятельности предприятия.*

Сравнение форматов отчета о прибыли

46

Формат отчета о прибыли на основе вложенного дохода

Выручка от продажи			\$12,000
Минус переменные издержки:			
производственные		\$2,000	
реализационные	\$600		
административные		\$400	\$3,000
Вложенный доход (Contribution Margin)			<hr/> \$9,000
Минус постоянные издержки:			
производственные		\$4,000	
реализационные	\$2,500		
административные		\$1,500	\$8,000
Чистая прибыль		<hr/> \$1,000	<hr/>

*Данный формат отчета используется
для целей планирования.*

Анализ «Издержки - Объем - Прибыль» (CVP - анализ)

Цель анализа:

Определить точку безубыточности, т.е. объем продаж, при котором издержки предприятия полностью покрываются выручкой.

Базовые элементы CVP анализа:

- Цена продукции (prices of products),
- Объем продажи продукции (unit volume),
- Переменные издержки на единицу продукции (per unit variable costs),
- Постоянные издержки за определенный промежуток времени (total fixed cost),
- Многономенклатурная продукция (mix of products sold).

Практическое назначение CVP анализа:

Точка безубыточности является ориентиром успешной работы предприятия

Аналитический формат CVP анализа	Всего	На единицу продукции	На единицу
Выручка (500 штук)	\$250,000	\$500	100%
<i>Минус</i> переменные издержки	\$150,000	\$300	60%
Вложенный доход	\$100,000	\$200	40%
<i>Минус</i> постоянные издержки	\$80,000		
Чистая прибыль	\$20,000		

ВЛОЖЕННЫЙ ДОХОД призван покрыть постоянные издержки и обеспечить необходимое значение операционной прибыли.

ВЛОЖЕННЫЙ ДОХОД на единицу продукции остается постоянным, пока не изменится цена единицы продукции и переменные затраты на единицу продукции.

Отчет о прибыли в точке безубыточности

	На единицу		
	Всего	продукции	
Выручка (400 штук)	\$200,000	\$500	100%
<i>Минус</i> переменные издержки	\$120,000	\$300	60%
Вложенный доход	\$80,000	\$200	40%
<i>Минус</i> постоянные издержки	\$80,000		
Чистая прибыль	0		

Характерные признаки точки безубыточности:

- В точке безубыточности сумма постоянных и переменных издержек равна выручке предприятия.
- В точке безубыточности вложенный доход равен постоянным издержкам.

Методика расчета точки безубыточности ⁵⁰

Используем данные компании **NORD**:

	<u>На штуку</u>	<u>Процент</u>
Цена единицы продукции	\$500	100%
Переменные издержки	\$300	60%
Единичный вложенный доход	\$200	40%

Постоянные издержки составляют \$80,000 в месяц

МЕТОД УРАВНЕНИЯ

X = точка безубыточности в единицах продукции (BEP)

Выручка = Переменные издержки + Постоянные издержки + Прибыль

$$\$500X = \$300X + \$80,000 + \$0$$

$$X = \text{BEP} = 400 \text{ велосипедов (или в долларах: } \$500 \times 400 = \$200,000)$$

Классификации издержек для отдельного продукта

51

Пример завода Пневмоинструментов (ПИ)

План производства и продаж пневмоинструмента

	Кол-во ед. прод., шт.	На ед. прод., грн.	Всего, грн.
Продажи	12 000	250	3 000 000
Затраты			
<i>Переменные затраты</i>			
Сырье и материалы	12 000	95	1 140 000
Эктроэнергия (силовая)	12 000	45	540 000
Зарплата основных рабочих	12 000	20	240 000
Всего переменных затрат	12 000	160	1 920 000
<i>Постоянные затраты</i>			
Общехозяйственные расходы			445 000
Общезаводские расходы			431 000
Всего постоянные затраты			876 000
Суммарные затраты			2 796 000
Прибыль	12 000	17	204 000

Переменные затраты
зависят от объема
производства

Постоянные затраты
не зависят от объема

- Переменные затраты на единицу продукции есть величина постоянная.
- Постоянные издержки на единицу продукции уменьшаются с увеличением объема производства.

Пример завода Пневмоинструментов (ПИ)

Аналитический формат CVP анализа (грн.)	Всего	продукции	На единицу
Выручка (12000 штук)	3,000,000	250	100%
<i>Минус</i> переменные издержки	1,920,000	160	64%
Вложенный доход	1,080,000	90	36%
<i>Минус</i> постоянные издержки	876,000		
Чистая прибыль	204,000		

Расчет ВЕР методом уравнения

X = точка безубыточности в единицах продукции (ВЕР)

Выручка = Переменные издержки + Постоянные издержки + Прибыль

$$250X = 160X + 876,000 + 0$$

$X = \text{ВЕР} = \text{Постоянные издержки} / \text{Единичный вложенный доход}$

$$X = \text{ВЕР} = 876,000 / 90 = 9,733 \text{ штук}$$

(или в грн.: $250 \text{ грн.} \times 9,733 = 2,433,250 \text{ грн.}$)

Вложенный доход: 53

два подхода к учету издержек

Традиционный метод суммарных издержек:

Цена продажи 250 грн.

Суммарные затраты 233 грн.

Прибыль 17 грн.

Метод на основе вложенного дохода

Цена продажи 250 грн.

Переменные затраты 160 грн.

Постоян. затраты 73 грн.

Прибыль 17 грн.

Вложенный доход 90 грн.

График безубыточности (Завод ПИ)4



Относительный вложенный доход 55

Вложенный доход - это разность выручки от реализации продукции и переменных затрат на производство этой продукции

$$\text{Вложенный доход} = P - VC$$

$$\text{Относительный вложенный доход} = \frac{\text{Вложенный доход}}{\text{Выручка}}$$

$$\text{Относительный вложенный доход} = \frac{\text{Единичный вложенный доход}}{\text{Цена единицы продукции}}$$

При принятии решений, нацеленных на увеличение прибыли, необходимо стремиться к максимальному увеличению вложенного дохода.

Какой будет прибыль 56 при увеличении объема продаж на 10%?

Расчет с помощью ОВД

Объем продаж компании ПИ должен увеличиться на 10% или на 1,200 единиц продукции в следующем году.

Как это повлияет на:

- а) вложенный доход?**
- б) операционную прибыль?**

А) Влияние на вложенный доход:

Увеличение объема продаж $1,200 \times 250 = 300,000$

Умножить на ОВД 36%

Увеличение вложенного дохода 108,000

Б) Влияние на операционную прибыль:

Поскольку по допущению постоянные издержки не меняются, операционная прибыль тоже увеличится на 108,000 грн., что составляет $108,000 / 204,000 = 52.94\%$

Целевое планирование прибыли: 57

Пример завода ПИ

Аналитический формат CVP анализа	(грн.)	На единицу
	Всего	продукции
Выручка (12,000 штук)	3,000,000	250 100%
Минус переменные издержки	1,920,000	160 64%
Вложенный доход	1,080,000	90 36%
Минус постоянные издержки	876,000	
Чистая прибыль	204,000	

Целевой объем прибыли = 300,000 грн.

Расчет целевого объема продаж:

Y = целевой объем продаж единицах продукции

Выручка = Переменные издержки + Постоянные издержки + Прибыль

$$250Y = 160Y + 876,000 + 300,000$$

$Y = (\text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль}) / \text{Единичный вложенный доход}$

$$Y = (876,000 + 300,000) / 90 = 13,067 \text{ штук.}$$

$$\text{(или в грн.: } 250 \text{ грн.} \times 13,067 = 3,266,750)$$

Запас безопасности (прочности) 58

Запас безопасности - это оценка дополнительного, т.е. сверх уровня безубыточности, объема продаж, обычно выражаемая в процентах.

$$\text{Запас безопасности} = \frac{\text{Выручка} - \text{Точка безубыточности}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

Аналитический формат CVP анализа (грн.)	Всего	продукции	На единицу
Выручка (12,000 штук)	3,000,000	250	100%
Минус переменные издержки	1,920,000	160	64%
Вложенный доход	1,080,000	90	36%
Минус постоянные издержки	876,000		
Чистая прибыль	204,000		

Запас безопасности для продукции завода ПИ составляет $(12,000 - 9,734) / 12,000 = 18,9 \%$.

Операционный рычаг - это количественная оценка изменения прибыли в зависимости от изменения объема реализации.

Степень операционного рычага (DOL)

показывает, на сколько процентов изменится операционная прибыль при изменении выручки на 1%.

Например, если $DOL=2$, то изменение выручки на 5% приведет к изменению операционной прибыли на $5\% \times 2 = 10\%$.

Расчетная формула для DOL:

$DOL = \text{Вложенный доход} / \text{Операционная прибыль}$

Пример:

Операционный рычаг для завода ПИ равен 5,29 (1080 / 204).

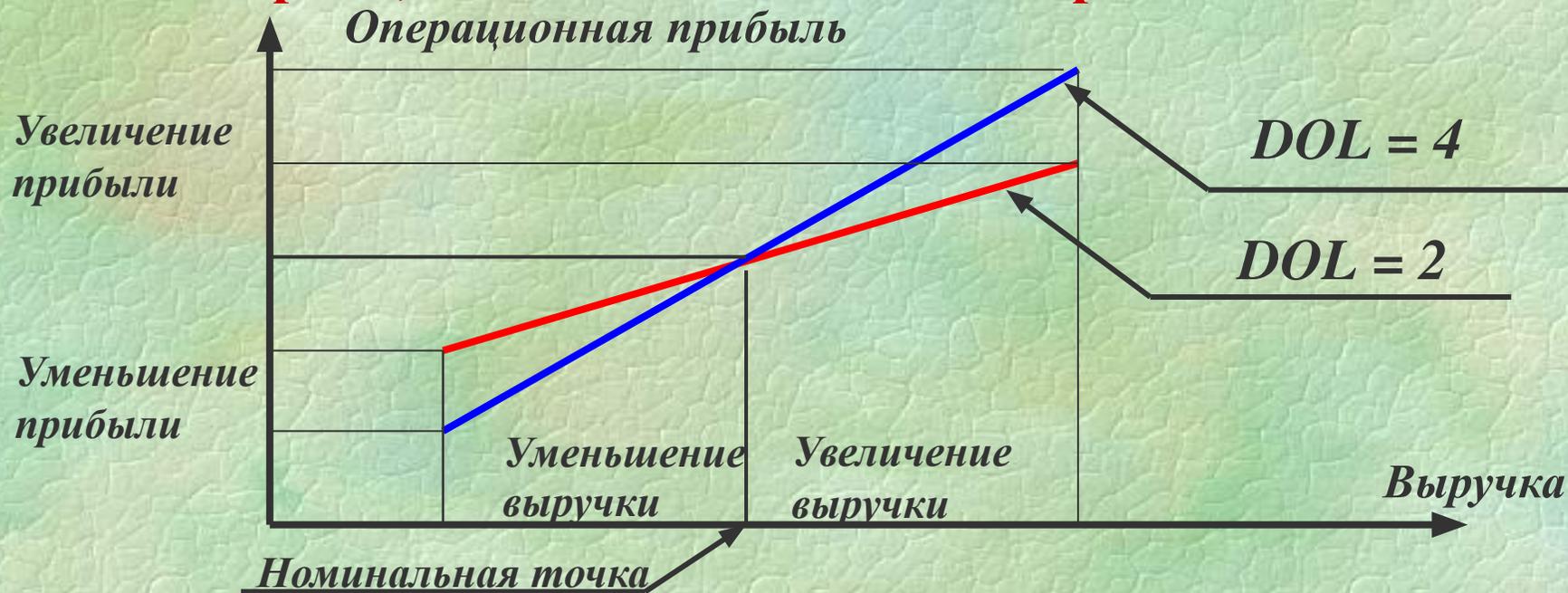
Это означает, что при увеличении объема продаж выше точки безубыточности на 1%, прибыль увеличится на 5,29%, и наоборот, при снижении объема продаж прибыль уменьшится в той же пропорции.

Операционный рычаг связан с уровнем предпринимательского риска:

«Чем выше степень операционного рычага, тем выше операционный риск»

В то же время:

«Чем выше риск, тем больше возможная прибыль»



Выбор структуры затрат 61

Какую выбрать структуру затрат:

- с преобладанием переменных издержек (малый рычаг и ОВД)?
- с преобладанием постоянных издержек (большой рычаг и ОВД)?

Пример: Рассмотрим две компании с одинаковыми выручкой и прибылью, но с различной структурой затрат.

	<u>Компания X</u>		<u>Компания Y</u>	
Выручка	100,000	100%	100,000	100%
Переменные издержки	60,000	60%	30,000	30%
Вложенный доход	40,000	40%	70,000	70%
Постоянные издержки	30,000		60,000	
Операционная прибыль	10,000		10,000	

Рассчитаем операционный рычаг для каждой из компаний:

Для компании X: $40,000 / 10,000 = 4.$

Для компании Y: $70,000 / 10,000 = 7.$

Выбор структуры затрат 62

Исход 1: хорошие дни на рынке - продажи возросли на 10 %

	<u>Компания X</u>		<u>Компания Y</u>	
Выручка	110,000	100%	110,000	100%
Переменные издержки	66,000	60%	33,000	30%
Вложенный доход	44,000	40%	77,000	70%
Постоянные издержки	30,000		60,000	
Чистая прибыль	14,000		17,000	

Вывод - Компания Y находится в лучшем положении, т.к. ее прибыль увеличилась на \$7,000 по сравнению с \$4,000 у компании X.

Исход 2: плохие дни на рынке - продажи упали на 10 %

	<u>Компания X</u>		<u>Компания Y</u>	
Выручка	90,000	100%	90,000	100%
Переменные издержки	54,000	60%	27,000	30%
Вложенный доход	36,000	40%	63,000	70%
Постоянные издержки	30,000		60,000	
Чистая прибыль	6,000		3,000	

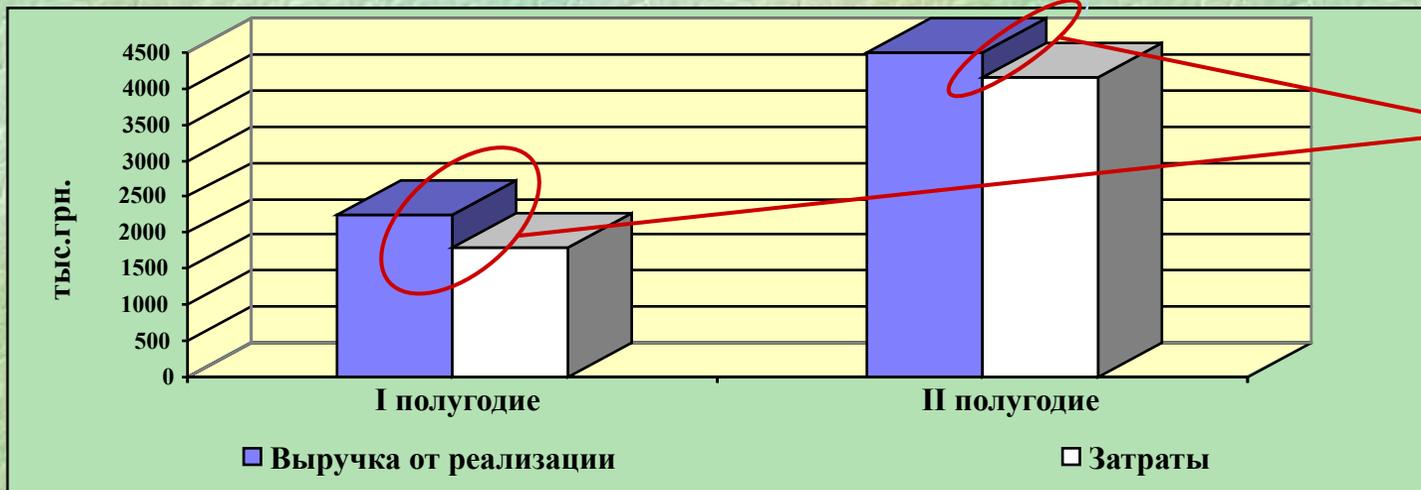
Вывод - Компания X находится в лучшем положении, т.к. ее прибыль уменьшилась на \$4,000 по сравнению с \$7,000 у компании Y.

Анализ динамики показателей 63 безубыточности (пример)

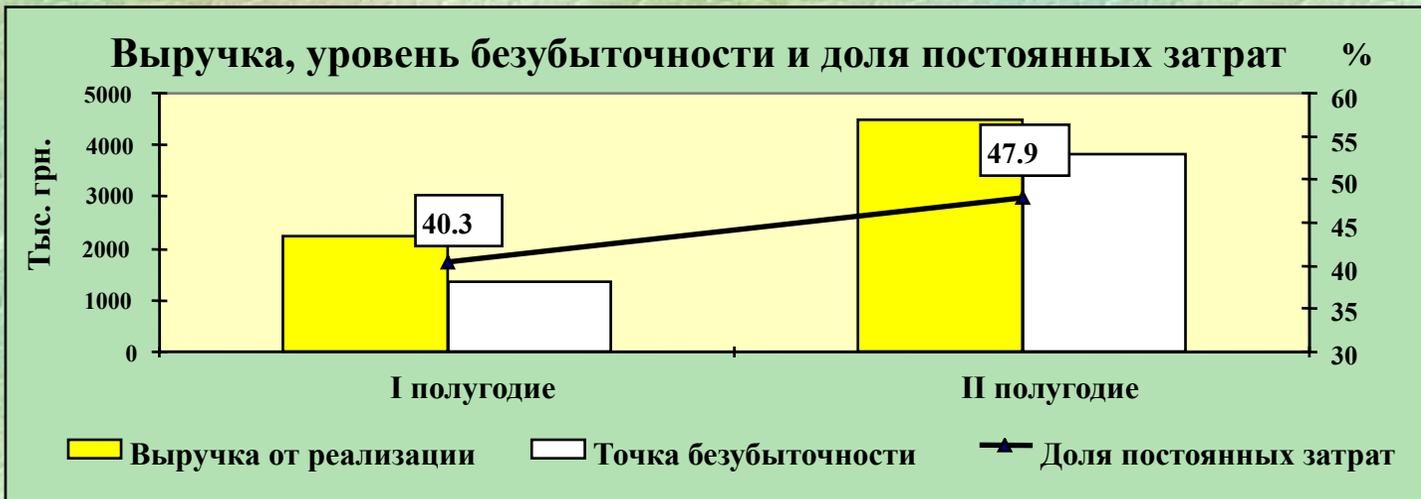
<i>тыс. грн.</i>	1 полугодие	2 полугодие	Рост за полугодие
Реализация отчетного периода	2 247	4 489	199.8%
Переменные затраты	1 070	2 160	202.0%
Вложенный доход	1 177	2 328	197.7%
Постоянные затраты	721	1 985	275.2%
Себестоимость товарной продукции	1 791	4 145	231.5%
Изменение остатков на складе	518	120	23.1%
Себестоимость реализованной продукции	1 273	4 025	316.4%
Операционная прибыль	974	463	-47.5%
Налог на прибыль (30%)	292	139	-47.5%
Расходы, выплачиваемые из прибыли, включая социальную сферу	178	202	113.4%
Чистая прибыль	682	324	-47.5%
Точка безубыточности	1 376	3 827	278.0%
Запас финансовой прочности	38.7%	14.7%	-38.1%
Эффект операционного рычага	1.21	5.03	416.0%

- Сравнение отчетов о финансовых результатах показывает, что переменные затраты выросли пропорционально изменению объемов реализации (отклонение составляет 2%).
- Постоянные затраты за 2 полугодие превышают соответствующие за предыдущий период в 2,75 раза. Причины этого в росте общего объема производства почти на 200% и интенсивном росте отдельных статей затрат.

Соотношение выручки, затрат и уровня безубыточности (продолжение примера)



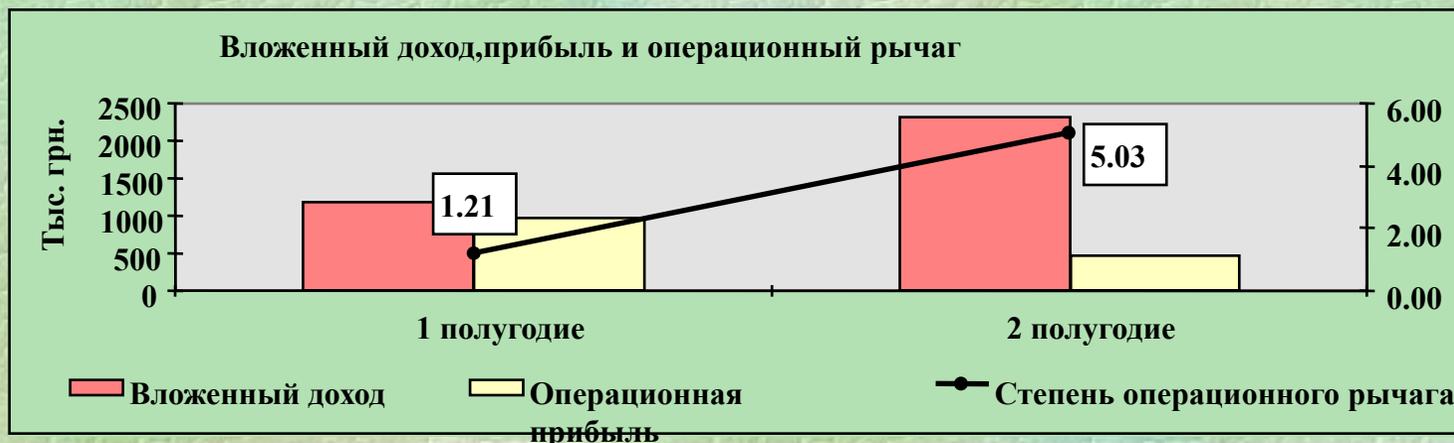
Снижение операционной прибыли



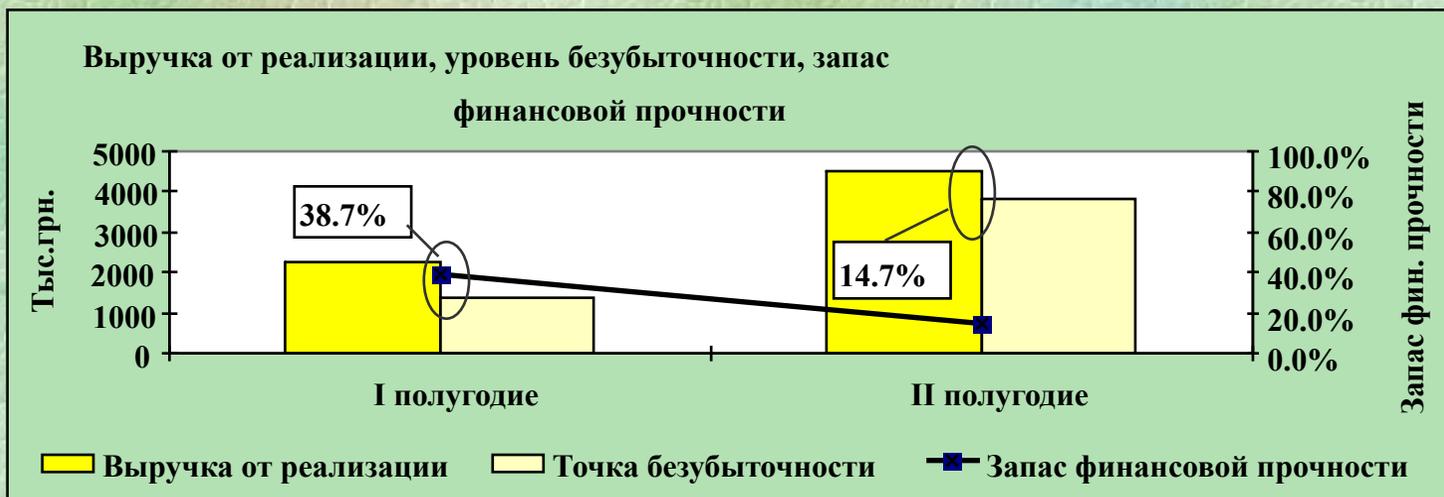
Рост уровня безубыточности связан с увеличением постоянных затрат

Операционный рычаг и запас финансовой прочности

65



**Увеличение
производственного
риска связано со
снижением прибыли
при росте объемов
реализации**



**Интенсивный рост
постоянных затрат -
основная причина
снижения запаса
финансовой
прочности**

- **Исключительные аналитические возможности для оценки влияния объема продаж, цены и структуры затрат на прибыль предоставляет использование понятия вложенного дохода.**
- **Для сравнительной оценки отдельных продуктов используется относительный вложенный доход. Главное для предприятия - стремиться к достижению наибольших объемов продаж продуктов с относительно высокими значениями относительного вложенного дохода.**
- **Для более точной оценки выручки от реализации следует учитывать наиболее вероятные отклонения от плана. А для сравнения “выгодности” с точки зрения получения прибыли от отдельных продуктов необходимо, по-возможности, учитывать ограничивающие факторы (производительность оборудования и рыночные возможности для продажи продукта).**

Исходные данные:

	<u>На штуку</u>	<u>Процент</u>
Цена за 1 печь СВЧ	\$250	100%
<i>Минус</i> переменные издержки	\$150	60%
Вложенный доход	\$100	40%

Постоянные издержки = \$35,000 в месяц,

План продаж = 400 шт. в месяц

1. Изменение постоянных издержек и объема продаж.

Предприятие планирует увеличение расходов на рекламу на \$10,000, предполагая увеличить объем продаж на \$30,000.

Стоит ли это делать ?

Исходные данные:

	<u>На штуку</u>	<u>Процент</u>
Цена за 1 печь СВЧ	\$250	100%
<i>Минус</i> переменные издержки	\$150	60%
Вложенный доход	\$100	40%

Постоянные издержки = \$35,000 в месяц,

План продаж = 400 шт. в месяц

2. Изменение переменных издержек и объема продаж.

Предприятие предполагает улучшение качества продукции за счет увеличения переменных затрат на \$10 на единицу продукции. Улучшение качества позволит увеличить объем продаж при неизменной цене до 480 печей СВЧ в месяц.

Стоит ли это делать?

Упражнение 3

69

Исходные данные:

	<u>На штуку</u>	<u>Процент</u>
Цена за 1 печь СВЧ	\$250	100%
Минус переменные издержки	\$150	60%
Вложенный доход	\$100	40%

Постоянные издержки = \$35,000 в месяц,

План продаж = 400 шт. в месяц

3. Изменение постоянных издержек, цены единицы продукции и объема продаж.

Для увеличения объема продаж предприятие предполагает:

- уменьшить цену продукции на \$20 за штуку и
- увеличить затраты на рекламу на \$15,000.

По прогнозам маркетолога это приведет к увеличению реализации на 50 процентов.

Стоит ли это делать ?

Упражнение 4

70

Исходные данные:

	<u>На штуку</u>	<u>Процент</u>
Цена за 1 печь СВЧ	\$250	100%
Минус переменные издержки	\$150	60%
Вложенный доход	\$100	40%

Постоянные издержки = \$35,000 в месяц,

План продаж = 400 шт. в месяц

4. Изменение в постоянных и переменных издержках и объеме продаж.

Вместо фиксированной заработной платы \$6,000 за месяц продавцу планируется комиссия \$15 за каждую проданную печь. По прогнозам маркетолога это приведет к увеличению реализации на 15 процентов.

Стоит ли это делать?

Открытие малого предприятия 71 (пример)

Г-н Нечаев планирует открыть малое предприятие по производству и продаже футбольных мячей. Проведя обстоятельный маркетинг и изучив затратную часть этого бизнеса, он собрал следующие данные:

- Рыночная цена одного мяча в упаковке 20 грн.
 - Цена упаковки составляет 1.00 грн. на один мяч.
 - Он может купить необходимое оборудование за 12,000 грн., срок службы которого составляет 5 лет с остаточной стоимостью 2,000 грн.
 - Полная производительность оборудования 4 мяча в час (160 в неделю),
 - Изготовление одного мяча предполагает использование сырья стоимостью 10 грн. на один мяч,
 - Ему необходимо нанять одного рабочего за 200 грн. в неделю по контракту на один год (52 недели),
 - Г-н Нечаев планирует исполнять обязанности директора фирмы с функциями бухгалтера за 1,000 грн. в месяц,
 - Г-н Нечаев не планирует открывать свой магазин, а собирается продавать свою продукцию на комиссионной основе, платя 10 процентов комиссионных за один проданный мяч.
 - Для производства мячей он арендует помещение с арендной платой 300 грн. в месяц.
 - Существенным вопросом является обслуживание оборудования; согласно контракту он оплачивает 200 грн. за каждый цикл работы оборудования (один цикл составляет 100 часов работы оборудования).
- Необходимо помочь г-ну Нечаеву оценить точку безубыточности и определить объем прибыли, если согласно рыночным условиям он может продавать 5,000 мячей в год.
- Г-на Нечаева также очень беспокоит, сможет ли он дополнительно нанять секретаря, выплачивая ей 500 грн. в месяц.

Открытие малого предприятия - таблица для решения

Переменные издержки на единицу продукции				
	Вариант1		Вариант 2	
Всего				
Постоянные издержки за год				
Всего				
Цена единицы продукции		100,00%		100,00%
Минус переменные издержки				
Вложенный доход				
Точка безубыточности		ед. прод.		ед. прод.
Точка безубыточности (грн.)				
Оценка операционной прибыли				
План продаж		ед. прод.		ед. прод.
Доход				
Минус переменные издержки				
Минус постоянные издержки				
Операционная прибыль				
Запас безопасности				
Запас безопасности (%)				

Анализ безубыточности 73 предприятия по сборке ОТС

- Вы организовали предприятие по офисных телефонных станций
- Для работы Вы наняли несколько сборщиков и испытателей, выплачивая им фиксированную заработную плату в месяц.
- Вы сами являетесь директором фирмы с одновременным выполнением функции бухгалтера.
- Проработав на этом рынке в течение двух лет, Вы решили провести анализ безубыточности и целевое планирование прибыли.
- Продажа продукции осуществляется на комиссионной основе.

Анализ безубыточности предприятия по сборке ОТС

74

Вы собрали исходные данные и представили их в виде следующей таблицы:

Цена единицы продукции (грн)	2 540	
План продаж на месяц (единиц продукции)	200	КОМПЛЕКТОВ
Начальный запас комплектующих	67 056	30
Закупка комплектующих	469 392	210
Остаток комплектующих	89 408	40
Стоимость комплектующих элементов на единицу продукции	2 235,20	
Комиссия продавца	1,00%	
Количество сборщиков	5	
Зарботная плата одного сборщика (грн/мес)	650	
Количество испытателей	3	
Зарботная плата одного испытателя (грн/мес)	780	
Зарботная плата маркетолога (грн/мес)	450	
Зарботная плата директора (грн/мес)	1 500	
Зарботная плата секретаря (грн/мес)	250	
Затраты на рекламу (грн/мес)	4 572	
Арендная плата за месяц	3 000	
Накладные издержки без аренды и амортизации (грн/мес)	9 144	
Стоимость амортизируемых основных средств	10 458	
Способ амортизации украинский, годовая норма	25%	
Начисления на зарботную платы (%)	37,50%	
Начисления от величины валовой выручки	1,5%	

Анализ безубыточности предприятия по сборке ОТС

75

Необходимо найти:

- 1. Значение точки безубыточности в единицах продукции**
- 2. Значение точки безубыточности в гривнях**
- 3. Запас безопасности предприятия в процентах**
- 4. Целевой объем продаж для целевого значения операционной прибыли 120,000 грн.**

Анализ безубыточности предприятия по сборке ОТС: расчетная таблица 1

76

<i>Переменные издержки на единицу продукции</i>	
Комплектующие	
Комиссия продавца	
Начисления от величины валовой выручки	
<i>Всего переменных издержек</i>	
<i>Постоянные издержки за месяц</i>	
Заработная плата рабочих	
Аренда помещений	
Амортизация	
Накладные издержки без аренды и амортизации (грн/мес)	
Административные издержки	
Маркетинговые издержки	
Начисления на заработную плату	
<i>Всего постоянных издержек</i>	

Анализ безубыточности предприятия по сборке ОТС: расчетная таблица 2

77

	за месяц	на ед. прод.	проценты
Выручка			
Переменные издержки			
Вложенный доход			
Постоянные издержки			
Чистая производственная прибыль			

Точка безубыточности (в единицах продукции)	
Точка безубыточности в грн.	
Запас безопасности	
Целевой объем продаж (в единицах продукции)	
Целевой объем продаж в грн.	

Анализ финансовой результативности предприятия (продолжение задачи)

Оценить финансовую результативность деятельности предприятия по ОТС за январь XX года при следующих показателях его хозяйственной деятельности.

Закуплены комплектующие на	469 392
из них оплачено деньгами до 31.01	49%
Осталось на складе в конце месяца	89 408
Продана готовая продукция на	508 000
из них оплачено деньгами до 31.01	65%
Производственные накладные издержки (без амортиз. и аренды)	9 144
Амортизация	259,4
Процентная ставка банковского кредита	24%

- Все собранные ОТС немедленно реализуются.
- Аренда оплачена в конце прошлого года на год вперед и включается в издержки ежемесячно.
- Все издержки, за исключением административных, оплачиваются до 31.01.
- Выплата процентов осуществляется до последнего числа каждого месяца.
- Имеющиеся кредиторская задолженность, начисленные обязательства и задолженности перед бюджетом погашаются в течение месяца.
- Дебиторы погашают свою задолженность в течение месяца на половину.

Анализ финансовой результативности предприятия: Расчетная таблица №1 (Баланс предприятия)

Баланс предприятия на	01.01.XX	31.01.XX
АКТИВЫ		
<i>Оборотные средства</i>		
Денежные средства	14 230	
Дебиторская задолженность	279 400	
Товарно-материальные средства	67 056	
Предоплаченная аренда помещений	36 000	
<i>Основные средства</i>		
Начальная стоимость	12 320	
Накопленная амортизация	1 862	
Остаточная стоимость	10 458	
<i>Активы, всего</i>	407 144	
ПАССИВЫ		
<i>Краткосрочные задолженности</i>		
Кредиторская задолженность	174 346	
Начисленные обязательства	21 200	
Банковская ссуда	-	
Задолженности по налогу на прибыль	5 678	
<i>Долгосрочные задолженности</i>		
Долгосрочный банковский кредит	20 000	
<i>Собственный капитал</i>		
Уставной капитал	181 000	
Нераспределенная прибыль	4 920	
<i>Пассивы, всего</i>	407 144	

Анализ финансовой результативности предприятия: Расчетная таблица №2⁸⁰ (Отчет о прибыли)

Выручка без (НДС)	
Производственная себестоимость:	
Материальные затраты	
Оплата прямого труда	
Производственные накладные издержки	
Арендная плата	
Амортизация	
Начисления от величины валовой выручки	
Начисления на заработную плату	
Валовый доход	
Административные издержки	
Маркетинговые издержки	
Операционная прибыль	
Процентные платежи	
Прибыль до выплаты налога на прибыль	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	

Анализ финансовой результативности⁸¹ предприятия: Расчетная таблица №3 (Расчет денежного счета)

Начальный баланс	
Погашение дебиторской задолженности прошлого мес.	
Денежные поступления от продаж	
Начисления от величины валовой выручки	
Начисления на заработную плату	
Денежные расходы вследствие покупки комплектующих	
Оплата производственного персонала	
Оплата производственных накладных издержек	
Оплата маркетинговых издержек	
Погашение кредиторской задолженности прошлого мес.	
Выплаты процентов	
Погашение начисленных обязательств прошлого мес.	
Выплаты задолженности по налогам	
Конечный баланс	

4. Методика анализа безубыточности для многономенклатурного производства

Основная проблема: необходимость локализации постоянных накладных издержек по видам продукции.

Возможны два подхода.

Первый подход:

- переменные издержки локализуются по продуктам,
- постоянные издержки рассматриваются общим итогом для подразделения предприятия,
- вложенный доход оценивается для каждого продукта,
- запас безопасности и прибыльность оцениваются для всего подразделения.

Преимущества:

- простота вычислительного алгоритма,
- нет необходимости собирать большой объем данных.

Недостатки:

- нельзя произвести сравнительную оценку прибыльности.

Пример анализа:

	Выручка	Переменные издержки	Вложенный доход	Вложенный доход (%)	Постоянные издержки	Точка безубыточности	Запас безопасности (%)	Прибыльность (%)
Продукт 1	234	149	85	36,32%				
Продукт 2	678	529	149	21,98%				
Продукт 3	1238	1205	33	2,67%				
Смесь	2150	1883	267	12,42%	234	1884	12,36%	1,53%

Отличительные особенности методики ⁸⁵

Второй подход:

- переменные издержки локализуются по продуктам,
- постоянные издержки локализуются по продуктам,
- вложенный доход оценивается для каждого продукта,
- запас безопасности и прибыльность оцениваются для каждого продукта.

Преимущества:

- можно произвести сравнительную оценку прибыльности.

Недостатки:

- сложность вычислительного алгоритма,
- необходимость сбора большого объема данных для анализа.

Пример анализа:

	Выручка	Переменные издержки	Вложенный доход	Вложенный доход (%)	Постоянные издержки	Точка безубыточност	Запас безопасности (%)	Прибыльность (%)
Продукт 1	234	149	85	36,32%	65	179	23,53%	8,55%
Продукт 2	678	529	149	21,98%	104	473	30,20%	6,64%
Продукт 3	1238	1205	33	2,67%	65	2438	-96,97%	-2,58%
Смесь	2150	1883	267	12,42%	234	1884	12,36%	1,53%

ABC - метод: локализация издержек пропорционально значению базового показателя.

Процедура локализации:

- на N видов продукции приходится некоторый общий объем издержек S ,
- некоторый показатель B , значение которого сильно связано с рассматриваемым видом издержек, принимается в качестве базы для локализации издержек,
- существует возможность измерить значение базового показателя, соответствующее выпуску каждого отдельного вида продукции: B_1, B_2, \dots, B_N ,
- значение постоянных издержек, приходящееся на k -ый вид продукции, определяется по формуле

$$S_k = Sx(B_k/B)$$

В общем виде последовательность операций, выполняемых в процессе анализа, состоит из двух стадий:

- перерасчет учетных данных в формат для проведения анализа безубыточности;**
- непосредственное проведение анализа безубыточности.**

На более подробном уровне это выглядит так:

- разделение статей затрат на переменную и постоянную части по признаку зависимости размера затрат от объема производства и реализации продукции;**
- распределение издержек между видами продукции;**
- расчет основных показателей прибыльности продукции.**

Конечным результатом методики является сводный отчет по всем видам продукции, где указываются все основные показатели:

- **выручка,**
- **сумма постоянных и переменных издержек,**
- **величина вложенного дохода,**
- **операционная прибыль,**
- **рентабельность продаж продукции,**
- **точка безубыточности и**
- **запас безопасности.**

Отдельно делается развернутый отчет по каждому виду продукции, где приводится:

- **отчет о прибыли в формате вложенного дохода,**
- **сумма постоянных и переменных издержек,**
- **расчет точки безубыточности,**
- **запас безопасности,**
- **рентабельность продаж продукции,**
- **вычерчивается график безубыточности.**

Основопологающим для проведения анализа являются классификация затрат по статьям и период времени, за который проводится отбор числовой статистики.

Обычная классификации затрат по статьям калькуляции:

- **прямые**
- **косвенные затраты, которые в свою очередь делятся на:**
 - ▣ **цеховые и**
 - ▣ **общезаводские (относящиеся на предприятие в целом).**

В качестве периода для анализа рекомендуется избрать год, разбитый на месяцы, что обеспечивает ряд из двенадцати чисел (статистик).

Три блока исходных данных 91

Исходные данные

```
graph TD; A[Исходные данные] --- B[Статистика издержек по статьям затрат]; A --- C[Базовые показатели в динамике без разбивки по продуктам]; A --- D[Базовые показатели за общий период анализа с разбивкой по продуктам];
```

**Статистика издержек
по статьям затрат**

**Базовые показатели в
динамике без разбивки
по продуктам**

**Базовые показатели
за общий период анализа
с разбивкой по продуктам**

Типовые базовые параметры 92

Список показателей, которые чаще всего доступны на украинских предприятиях для использования в качестве базовых:

- время работы производственного оборудования;
- затраты основных материалов;
- затраты прямого труда;
- сумма прямых издержек;
- сумма переменных издержек;
- объем товарной продукции в натуральном или стоимостном выражении.

Описание алгоритма: Шаг 1. 93

Выбор базового показателя по каждой статье издержек.

Выбор производится отдельно для:

- переменной и
- постоянной части.

Переменная часть издержек, по определению, зависит от объема товарной продукции, поэтому процедура требует двух этапов:

- выделение переменной компоненты по некоторому параметру базовой активности,
- привязка использованного параметра базовой активности к объему товарной продукции.

Постоянная часть издержек может быть «привязана» к любому базовому показателю из набора имеющихся.

Критерием выбора может служить:

- качественный анализ характера статьи издержек или
- коэффициенты парной линейной корреляции между постоянной частью статьи издержек и величиной базового показателя.
(Подобные коэффициенты рассчитываются для всех базовых показателей).

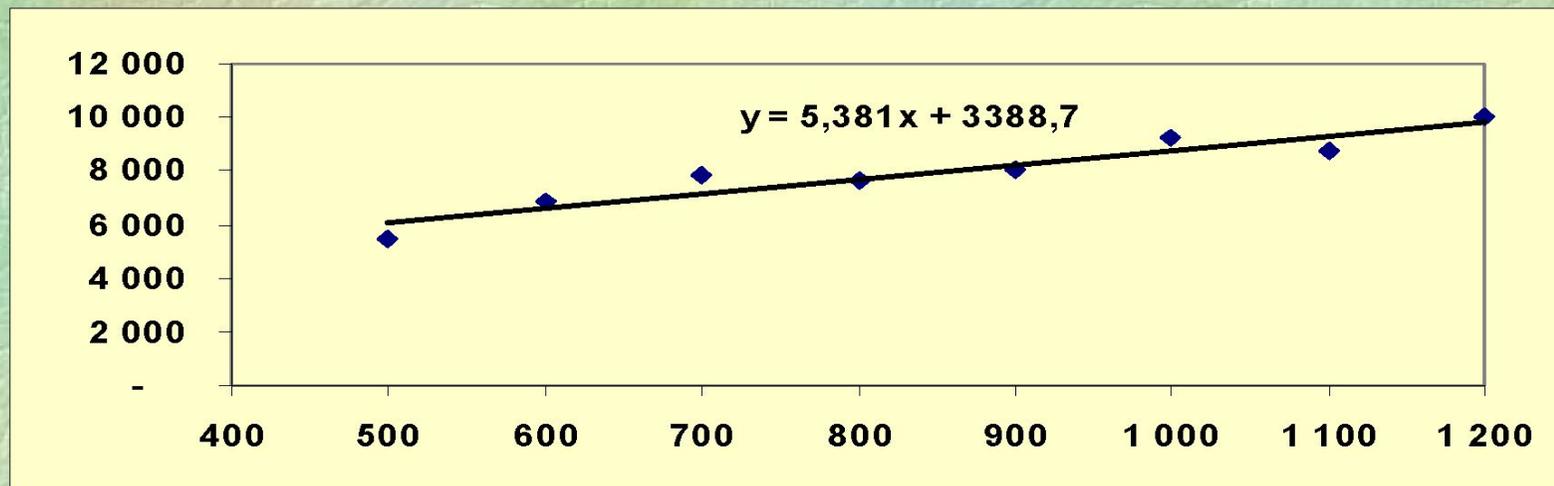
Описание алгоритма: Шаг 2. 94

Распределение издержек на переменную и постоянную части по признаку зависимости от базового параметра и затем от объема товарной продукции в стоимостном выражении.

Рекомендуется использовать статистический метод, основанный на построении линии регрессии:

- независимая переменная - базовый параметр,
- зависимая переменная - величина издержек.

Желательно детализировать агрегированные статьи издержек по элементам или группам.



Описание алгоритма: Шаг 3. 95

Постатейное разделение издержек между видами продукции.

В качестве основы используются значения базового показателя.

Используется разбивка каждой статьи на:

- переменную и
- постоянную части

Задача:

Распределить суммарные издержки по данной статье между видами продукции цеха.

Решение:

- ставка переменных издержек умножается на объемы товарной продукции по видам, определяя сумму переменных издержек, приходящихся на каждый вид продукции,
- постоянные издержки, приходящиеся на каждый вид продукции, определяются умножением общей суммы постоянных издержек на процентную долю базового показателя, приходящуюся на данный вид продукции.

Описание алгоритма: Шаг 3. 96

Пример распределения постоянных издержек:

ПРОДУКТ	ВРЕМЯ (ДОЛЯ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ, %	ЗАТРАТЫ (
Продукт 1	39.01	19%	6780
Продукт 2	31.90	15%	5546
Продукт 3	36.97	18%	6427
Продукт 4	17.04	8%	2960
Продукт 5	80.28	39%	13953
Всего	205.20		35666

Описание алгоритма: Шаг 4. 97

Проведение анализа безубыточности для видов продукции по классической схеме расчета:

	На общий объем	На ед. прод
Доход (выручка от реализации продукции)	2 754 641,57	16 795,96
Переменные издержки	1 936 378,22	11 806,74
Вложенный доход	818 263,36	4 989,22
Постоянные издержки	958 337,28	
Чистая производственная прибыль	(140 073,92)	
<i>Точка безубыточности (в ед. прод.)</i>	192,08	
<i>Точка безубыточности (в грн.)</i>	3 226 193,23	
Запас безопасности (в грн.)	(471 551,66)	
Запас безопасности (%)	-17,12%	
Рентабельность (%)	-4,84%	
Прибыльность продаж (%)	-5,09%	

Описание алгоритма: Шаг 5 98 (Окончательное представление)

	Выручка	Переменные издержки	Вложенный доход	Вложенный доход (%)	Постоянные издержки	Точка безубыточности	Запас безопасности (%)	Прибыльность (%)
Продукт 1	234	149	85	36,32%	65	179	23,53%	8,55%
Продукт 2	678	529	149	21,98%	104	473	30,20%	6,64%
Продукт 3	1238	1205	33	2,67%	65	2438	-96,97%	-2,58%
Смесь	2150	1883	267	12,42%	234	1884	12,36%	1,53%

- При анализе многономенклатурной продукции существуют два варианта анализа безубыточности:
 - без локализации постоянных издержек по видам продукции,
 - с локализацией постоянных издержек.
- Выбор варианта анализа зависит от состояния информационного обеспечения на предприятии.
- При использовании второго подхода всегда необходима статистика по базовому параметру.
- Следует помнить, что локализация постоянных издержек всегда носит условный характер, так как выбор базового параметра не является однозначным.

5. Структура разработки бюджета предприятия

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия и оформления его результатов системой бюджетов.

Бюджет - количественное отражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнением.

Бюджеты могут составляться:

для предприятия в целом

для структурных подразделений

Бюджеты подразделений сводятся в основной (сводный) бюджет, который составляется из:

- операционных бюджетов,**
- финансовых бюджетов.**

Направления бюджетирования¹⁰²



Что такое основной бюджет? 103

Операционный бюджет состоит из:

- бюджета продаж
- бюджета производства
- бюджета производственных запасов
- бюджета прямых затрат на материалы
- бюджета запасов готовой продукции на конец периода
- бюджета производственных накладных расходов
- бюджета прямых затрат на оплату труда
- бюджета коммерческих расходов
- бюджета управленческих расходов
- прогнозного отчета о прибыли

Финансовый бюджет состоит из:

- бюджета инвестиционных издержек
- бюджета денежных средств
- прогнозного баланса

Классический подход к составлению бюджета

104

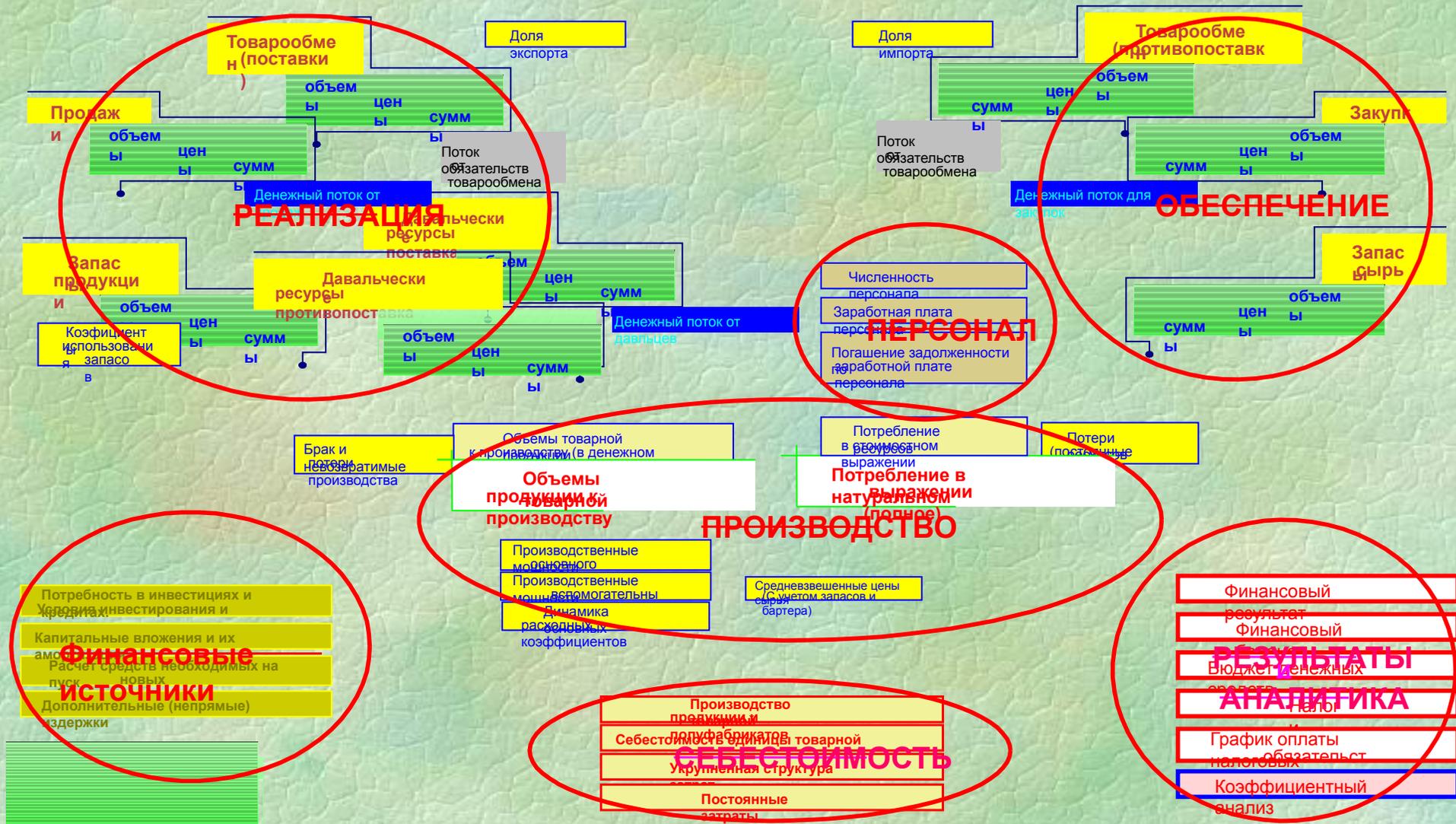


→ - поток информации

Блок схема формирования основного бюджета

Основные части реального бюджета

105



Основа бюджета - наборы данных в виде таблиц

106

Суммы продаж в денежном выражении						Денежный поток от продаж			
	01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005				
Продукция 1	1 000 000	1 320 000	1 200 000	...	1 890 000				
Продукция 2	Цены без НДС								
		01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005	0		
Продукция 3	Продукция 1	100	110	100	...	105	0	340 000	
								780 000	
								500 000	
								650 000	
Продукция 4	Продукция 2	Объемы продаж в натуральном выражении							
...	Продукция 3		01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005		
	Продукция 1		10 000	12 000	12 000	...	18 000		
Продукция 240	Продукция 4		15 000	17 000	16 000	...	20 000		
	...		30 000	35 000	32 000	...	50 000		
	Продукция 240		5 000	5 500	6 000	...	10 000		
		
	Продукция 240		38 000	<u>37 583</u>	35 000	...	60 000		

Бюджет продаж - операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цены и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции.

Центр ответственности - отдел маркетинга.

Реалистичность бюджета продаж определяет качество бюджетного планирования в целом

Факторы, влияющие на прогноз объема продаж:

- Объем продаж предшествующих периодов
- ② Производственные мощности
- ③ Зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, цен, уровня личных доходов и т. д.
- ④ Относительная прибыльность продукции
- ⑤ Изучение рынка, рекламная кампания
 - Ценовая политика, качество продукции
 - Конкуренция
 - Сезонные колебания
 - Долгосрочные тенденции продаж для различных товаров

При прогнозировании продаж в терминах «Товар / Рынок»
могут рассматриваться 4 вида прогнозов:

Товары / Услуги

Рынки	Существующие	Новые
	Существующие	Новые
	Базовый прогноз	Прогноз В
Новые	Прогноз А	Прогноз С

Бюджет производства - это производственная программа, которая определяет запланированную номенклатуру и объем производства продукции в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

$$\begin{aligned} & \text{Объем производства} = \text{Объем продаж} + \\ & + \text{Необходимый запас готовой продукции на конец периода} - \\ & - \text{Запас готовой продукции на начало периода} \end{aligned}$$

Планирование производства 111



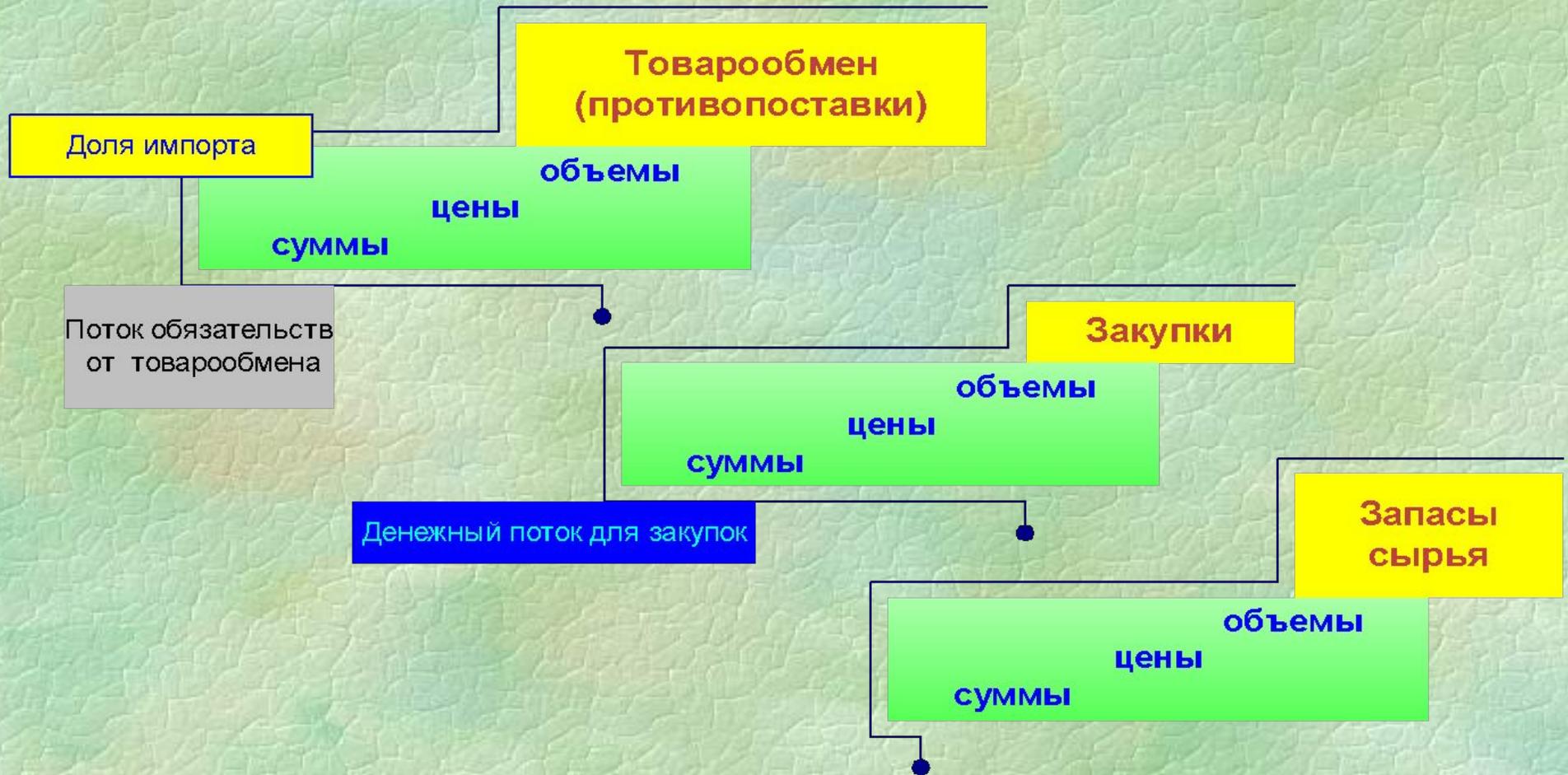
Бюджет прямых затрат на материалы

112

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.

*Необходимо определить норму запаса
прямых материалов и сырья для обеспечения
надежности
работы предприятия в следующем периоде*



Бюджет прямых затрат на материалы

114

Объем закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого объема их использования, а также от предполагаемого уровня запасов.

Формула для вычисления объема закупок:

$$\text{Объем закупок} = \text{Объем использования} + \\ + \text{Запасы на конец периода} - \text{Запасы на начало периода}$$

Бюджет прямых затрат на оплату труда

115

Прямые затраты на оплату труда - это затраты на заработную плату 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 прямых затрат на оплату труда производственного персонала необходимо выделять две составные части:

- **фиксированную часть оплаты труда,**
- **сдельную часть оплаты труда.**

Бюджет производственных накладных затрат 116

- Бюджет производственных накладных затрат отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда.
- Производственные накладные затраты включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть - с помощью нормативов. *Для исчисления норматива затрат нельзя пользоваться только одной базой.*
- Бюджет производственных накладных затрат обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.
- Амортизация - специфический вид накладных затрат. В этом бюджете не учитывается, т.к. не имеет денежного выражения.

Бюджет запасов готовой продукции на конец периода

117

Бюджет запасов готовой продукции на конец периода содержит информацию, необходимую для подготовки двух значительных финансовых документов основного бюджета:

- **прогнозного отчета о прибыли - в части подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции,**
- **прогнозного баланса - в части подготовки данных о состоянии запасов готовой продукции на конец планируемого периода.**

Для предприятий с продолжительным производственным циклом необходимо учитывать объем незавершенного производства, который также будет учитываться в балансе на конец планируемого периода.

Бюджет затрат на реализацию и управление 118

Бюджет расходов на реализацию и управление - это плановый документ, в котором приведены затраты, связанные со сбытом продукции в бюджетном периоде и отражает ожидаемые затраты на управление и обслуживание предприятия вообще.

Если количество статей затрат очень велико, этот бюджет можно разделить на два отдельных бюджета:

- **бюджет затрат на реализацию,**
- **бюджет затрат на управление.**

Прогнозный отчет о прибыли 119

Прогнозный отчет о прибыли - это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результат планируемой деятельности.

Прогнозный отчет о прибыли составляется для того, чтобы учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Это единственный отчет, составленный на базе начисления. Его роль вспомогательная и информационная. Он реагирует на любые изменения в законодательстве.

Бюджет денежных средств - это плановый документ, который отражает будущие платежи и поступления денег.

Бюджет денежных средств:

- **Сводит воедино все отрицательные и положительные денежные потоки.**
- **Обязательно содержит финансовый раздел, предусматривающий использование заемных финансовых средств при условии отрицательного денежного потока (дефицита денег).**
- **Обеспечивает реализацию принципа избытка денежных средств (привлеченный кредитный источник должен обеспечить минимально допустимую величину денежного счета).**
- **Должен учитывать задолженности предприятия на начало прогнозируемого периода.**

Выбор источников финансирования 121

Возможные источники краткосрочного финансирования

Краткосрочная
банковская ссуда

Коммерческие
бумаги

Торговый
кредит

Краткосрочная
аренда

Факторинг (продажа
дебиторской
задолженности)

Давальческое
сырье

Просроченная
задолженность
поставщикам

Основанием для принятия решения о выборе источника финансирования должна быть альтернативная стоимость привлекаемых средств.

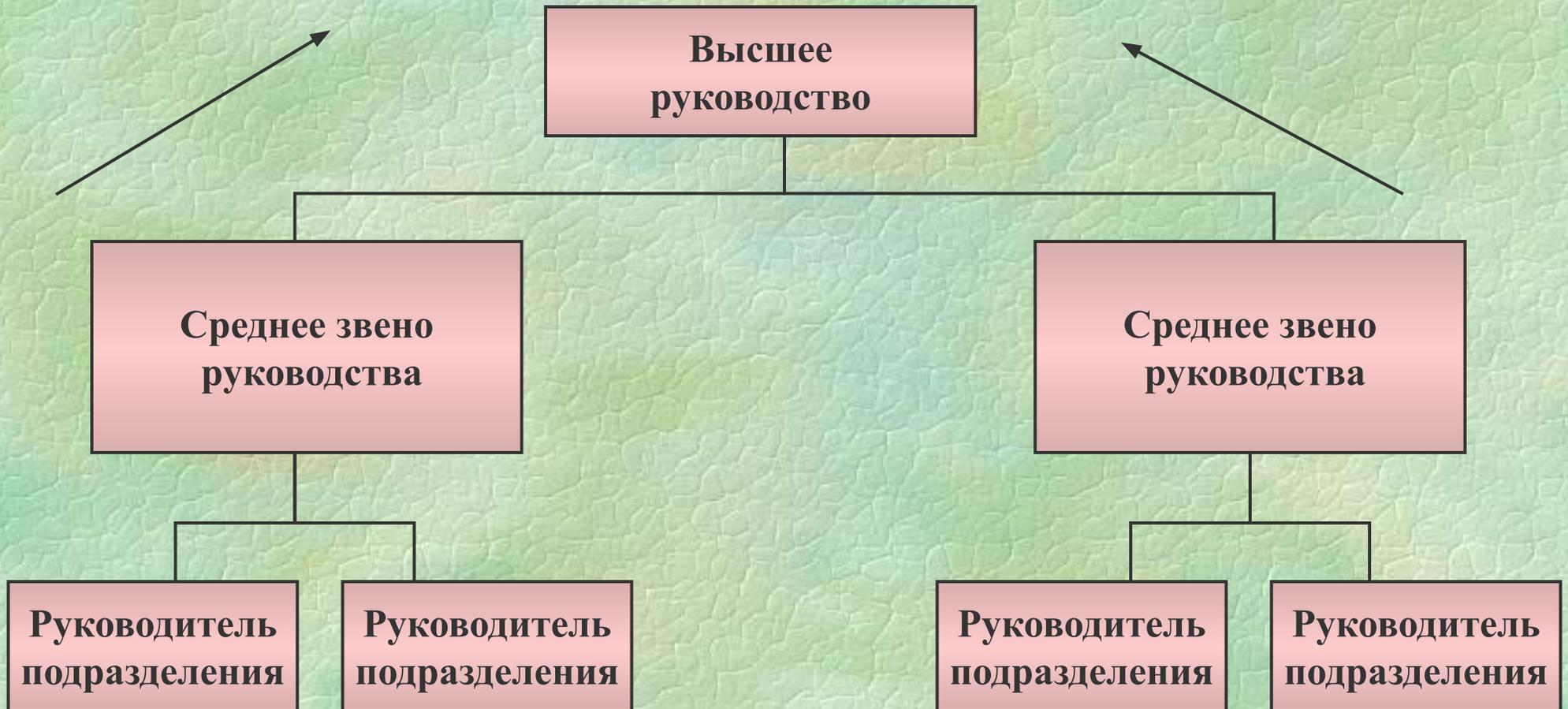
Прогнозный баланс - форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс необходимо составлять по следующим причинам:

- **Может вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало.**
- **Служит в качестве инструмента контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период.**
- **Позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей.**

Схема разработки основного бюджета

123



Этапы составления бюджета 124

**Установление общих целей развития предприятия
(осуществляется на уровне высшего руководства)**

Обоснование прогноза объемов продаж

**Конкретизация общих целей и определение задач для каждого
отдельного подразделения: подготовка отделами и
подразделениями оперативных бюджетов (обычно на год)**

**Анализ подготовленных бюджетов высшим руководством
и их корректировка**

Подготовка основного бюджета

Бюджетный комитет - это постоянно действующая группа менеджеров, которая занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании.

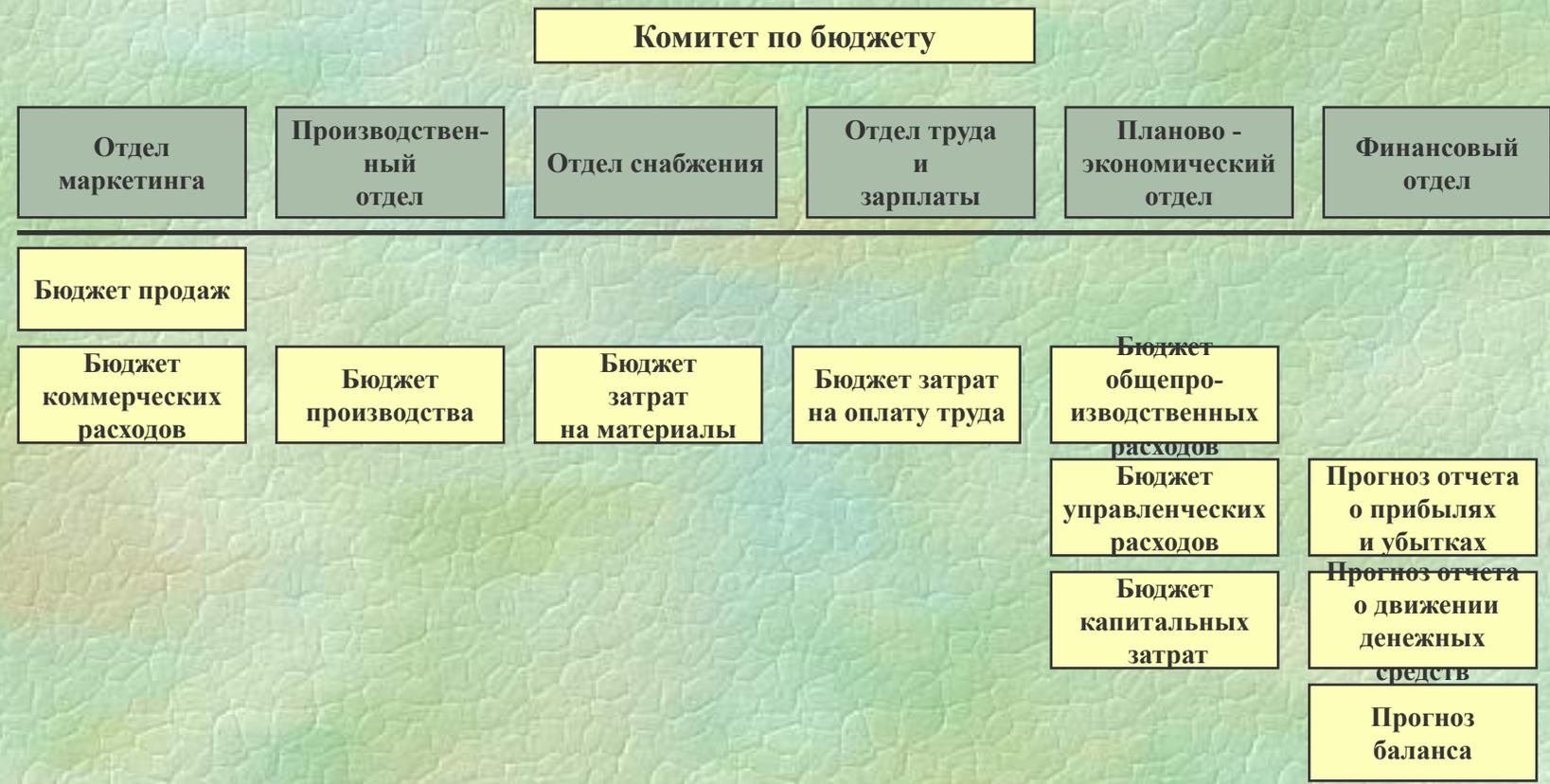
Функции бюджетного комитета:

- **разработка внутренних стандартов бюджетирования,**
- **анализ бюджетных оценок, предложенных руководителями подразделений, их утверждение,**
- **анализ предложенных бюджетов, подготовка рекомендаций,**
- **обеспечение процесса разработки бюджета на предприятии,**
- **контроль выполнения бюджета.**

Управление бюджетированием 126

Отделы,
отвечающие
за
подготовку
бюджета

Бюджетные
документы
в порядке
их
подготовки



Отделы,
участвующие
в подготовке
бюджета



Управление бюджетированием 127 (пример)



Критические факторы неопределенности бюджетного процесса

128

- 1. Изменение объемов продаж**
- 2. Изменение цены на единицу продукции**
- 3. Изменение цен на сырье**
- 4. Изменение цен на электроэнергию (ресурсы)**
- 5. Изменение оплаты труда**
- 6. Изменение налогов и других обязательных платежей**

Критические факторы неопределенности бюджетного процесса (пример)¹²⁹

Уровни факторов	Результат (денежный поток)
оптимальный	120 000 грн.
номинальный	90 000 грн.
пессимистический	-10 000 грн.

6. Технология составления бюджета предприятия

Технология составления бюджета предприятия

131

Исходные данные:

1. Баланс компании
2. Прогноз сбыта и цен
3. Состояние запасов готовой продукции
4. Состояние товарно - материальных запасов
5. Оплата труда основного персонала
6. Накладные затраты
7. Затраты на реализацию и управление
8. Инвестиционная деятельность
9. Дополнительная информация
10. Форматы бюджетов:
 - 10.1. Прогноз выручки
 - 10.2. План выпуска продукции
 - 10.3. План потребления основных материалов
 - 10.4. План оплаты основного персонала
 - 10.5. Бюджет накладных затрат
 - 10.6. Бюджет конечных запасов продукции
 - 10.7. Затраты на реализацию и управление
 - 10.8. Прогнозный отчет о прибыли
 - 10.9. Бюджет денежных средств
 - 10.10. Прогнозный баланс

Баланс компании

132

Активы:

Оборотные активы:		
Денежные средства	42 500	
Счета дебиторов	90 000	
Запасы сырья (а)	4 200	7 000 кг
Запасы готовой продукции (б)	26 000	2000 штук
Всего оборотные активы	162 700	
Основные средства		
Земля	80 000	
Сооружения и оборудование	700 000	
Накопленная амортизация	(292 000)	
Сооружения и оборудования нетто	408 000	
Итого активы	650 700	

Обязательства:

Текущие обязательства	
Счета к оплате	25 800
Акционерный капитал:	
Обыкновенные акции, без номинала	175 000
Нераспределенная прибыль	449 900
Всего акционерный капитал	624 900
Итого обязательства и капитал	650 700

Примечание:

- а) запасы сырья отражены в стоимостной (4200) и количественной форме (7000 кг)
б) запасы готовой продукции отражены в стоимостной (26000) и количественной форме (2000 штук)

Исходные данные для данного прогноза получены из отдела маркетинга, как результат анализа исследования рынка потребления производимого продукта.

Данные ожидаемого объема продаж и цены за единицу продукта представлены поквартально.

Оплата потребителями будет производиться по следующей схеме:

70% оплаты в квартале реализации

30% оплаты в следующем квартале

Прогноз сбыта и цен	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем	10 000	30 000	40 000	20 000
Ожидаемая цена единицы	20.00	20.00	20.00	20.00
Доля оплаты в данном квартале	70%	30%		

Состояние запасов готовой продукции 134

Планируемый остаток готовой продукции на конец каждого квартала составит 20% от объема сбыта в следующем квартале.

Запасы готовой продукции на начало года - 2000 штук.

На конец года запланирован остаток в количестве 3000 штук.

Состояние товарно - материальных запасов

Требуемый объем материала на единицу продукции - 5 кг.

Цена 1 кг сырья - 0,60

Запасы сырья на начало года - 7000 кг.

Необходимый остаток на конец каждого квартала - 10% от потребности будущего периода.

На конец года необходимый запас сырья - 7500 кг.

Оплата за сырье будет производиться по следующей схеме:

50% в данном квартале

50% в следующем квартале

Оплата труда основного персонала 135

Стоимость одного часа работы основного персонала - 7,50.

Затраты труда основного персонала на 1 единицу продукта - 0,8 часа.

Накладные затраты

Накладные переменные затраты составляют 2,00 на 1 час работы основного персонала.

Накладные постоянные затраты составляют 60600 в квартал (в том числе амортизация 15000).

Затраты на реализацию и управление

Переменные на единицу продукции - 1,80.

Постоянные затраты приведены по каждому кварталу

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Реклама	40 000	40 000	40 000	40 000
Зарплата управляющих	35 000	35 000	35 000	35 000
Страховка		1 900	37 750	
Налог на недвижимость				18 150

Инвестиционная деятельность¹³⁶

Компания планирует произвести закупку оборудования на сумму 50000 по следующей схеме:

в 1 квартале - на 30000

во 2 квартале - на 20000

Дополнительная информация

Годовой процент за кредит 10%

Ставка налога на прибыль 30%

Компания планирует выплатить 40000 дивидендов в год равными долями каждый квартал.

Прогноз выручки

137

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Ожидаемая цена единицы продукции	20	20	20	20	
Выручка за реализованную продукцию	200000	600000	800000	400000	2000000
График поступления денежных средств					
Счета дебиторов на начало года	90000				90000
Приток денег от продаж 1 квартала	140000	60000			200000
Приток денег от продаж 2 квартала		420000	180000		600000
Приток денег от продаж 3 квартала			560000	240000	800000
Приток денег от продаж 4 квартала				280000	280000
Итого поступление денег	230000	480000	740000	520000	1970000

План выпуска продукции

138

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем сбыта	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Запасы на конец квартала	6 000	8 000	4 000	3 000	3 000
Требуемый объем продукции	16 000	38 000	44 000	23 000	103 000
Минус запасы на начало периода	2 000	6 000	8 000	4 000	2 000
Объем производства продукции	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000

План потребления основных материалов

139

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000
Треб. Объем материалов на ед. продукции	5	5	5	5	5
Треб. Объем материалов на период	70 000	160 000	180 000	95 000	505 000
Запасы материалов на конец периода	16 000	18 000	9 500	7 500	7 500
Общая потребность в материалах	86 000	178 000	189 500	102 500	512 500
Запасы материалов на начало периода	7 000	16 000	18 000	9 500	7 000
Закупки материалов (кг)	79 000	162 000	171 500	93 000	505 500
Стоимость закупок материалов	47400	97200	102900	55800	303300
<i>График платежей за материалы</i>					
Счета кредиторов на начало года	25800				25800
Оплата за материалы 1 квартала	23700	23700			47400
Оплата за материалы 2 квартала		48600	48600		97200
Оплата за материалы 3 квартала			51450	51450	102900
Оплата за материалы 4 квартала				27900	27900
<i>Платежи всего</i>	49500	72300	100050	79350	301200

План оплаты основного персонала 140

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции	14000	32000	36000	19000	101000
Затраты труда основного персонала	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Итого затраты труда персонала	11200	25600	28800	15200	80800
Стоимость одного часа	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Затраты на оплату основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000

Бюджет накладных затрат

141

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты труда основного персонала	11 200	25 600	28 800	15 200	80 800
Норма переменных наклад. затрат	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Планируемые перемен. наклад. затраты	22400	51200	57600	30400	161600
Планируемые постоянные затраты	60600	60600	60600	60600	242400
Итого накладных затрат	83000	111800	118200	91000	404000
Амортизация	15000	15000	15000	15000	60000
Оплата накладных затрат	68000	96800	103200	76000	344000

Бюджет конечных запасов продукции 142

<i>Статьи</i>	<i>Количество</i>	<i>Затраты</i>	<i>Всего</i>
Затраты на единицу продукции:			
Основные материалы (кг)	5	0.60	3.00
Затраты труда основного персонала	0.8	7.50	6.00
Накладные затраты (на час)	0.8	5.00	4.00
Итого			13.00
Запас продукции на конец года			39000

Затраты на реализацию и управление

143

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем сбыта	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Переменные на единицу продукции	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
<i>Планируемые переменные затраты</i>	18000	54000	72000	36000	180000
<i>Планируемые постоянные затраты</i>					
Реклама	40000	40000	40000	40000	160000
Зарплата управляющих	35000	35000	35000	35000	140000
Страховка	0	1900	37750	0	39650
Налог на недвижимость	0	0	0	18150	18150
Итого постоянных затрат	75000	76900	112750	93150	357800
Всего планируемыe затраты	93000	130900	184750	129150	537800

Прогнозный отчет о прибыли 144

Выручка за продукцию	2000000
Себестоимость реализованной продукции	1300000
Валовая прибыль	700000
Затраты на сбыт и управление	537800
Прибыль до процентов и налогов	162200
Проценты за кредит	0
Прибыль до выплаты налогов	162200
Налог на прибыль	48660
Чистая прибыль	113540

Бюджет денежных средств (без дополнительного финансирования)

145

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42500	-74165	-128330	-14495	42500
<i>Поступление денежных средств</i>					
От потребителей	230000	480000	740000	520000	1970000
Денежные средства в распоряжении	272500	405835	611670	505505	2012500
<i>Расходование денежных средств</i>					
На основные материалы	49500	72300	100050	79350	301200
На оплату труда основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000
Производственные накладные затраты	68000	96800	103200	76000	344000
Затраты на сбыт и управление	93000	130900	184750	129150	537800
Налог на прибыль	12165	12165	12165	12165	48660
Покупка оборудования	30000	20000	0	0	50000
Дивиденды	10000	10000	10000	10000	40000
Всего	346665	534165	626165	420665	1927660
<i>Избыток (дефицит) денежных средств</i>	-74165	-128330	-14495	84840	84840
<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды					0
Погашение ссуды					0
Выплата процентов					0
Итого	0	0	0	0	0
Денежные средства на конец периода	-74165	-128330	-14495	84840	84840

Бюджет денежных средств (с дополнительным финансированием)

146

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42 500	46 773	33 545	40 818	42 500
<i>Поступление денежных средств в</i>					
от потребителей	230 000	480 000	740 000	520 000	1 970 000
Денежные средства в распоряжении	<u>272 500</u>	<u>526 773</u>	<u>773 545</u>	<u>560 818</u>	<u>2 012 500</u>
<i>Расходование денежных средств в</i>					
на основные материалы	49 500	72 300	100 050	79 350	301 200
на оплату труда основного персонала	84 000	192 000	216 000	114 000	606 000
производственные накладные затраты	68 000	96 800	103 200	76 000	344 000
затраты на сбыт и управление	93 000	130 900	184 750	129 150	537 800
налог на прибыль	11 228	11 228	11 228	11 228	44 910
покупка оборудования	30 000	20 000	-	-	50 000
дивиденды	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Всего	345 728	533 228	625 228	419 728	1 923 910
<i>Избыток (дефицит) денежных средств в</i>	<i>(73 228)</i>	<i>(6 455)</i>	<i>148 318</i>	<i>141 090</i>	<i>88 590</i>
<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды	120 000	40 000			160 000
Погашение ссуды			(100 000)	(60 000)	(160 000)
Выплата процентов			(7 500)	(5 000)	(12 500)
Итого	120 000	40 000	(107 500)	(65 000)	(12 500)
Денежные средства на конец периода	46 773	33 545	40 818	76 090	76 090

Прогнозный баланс

147

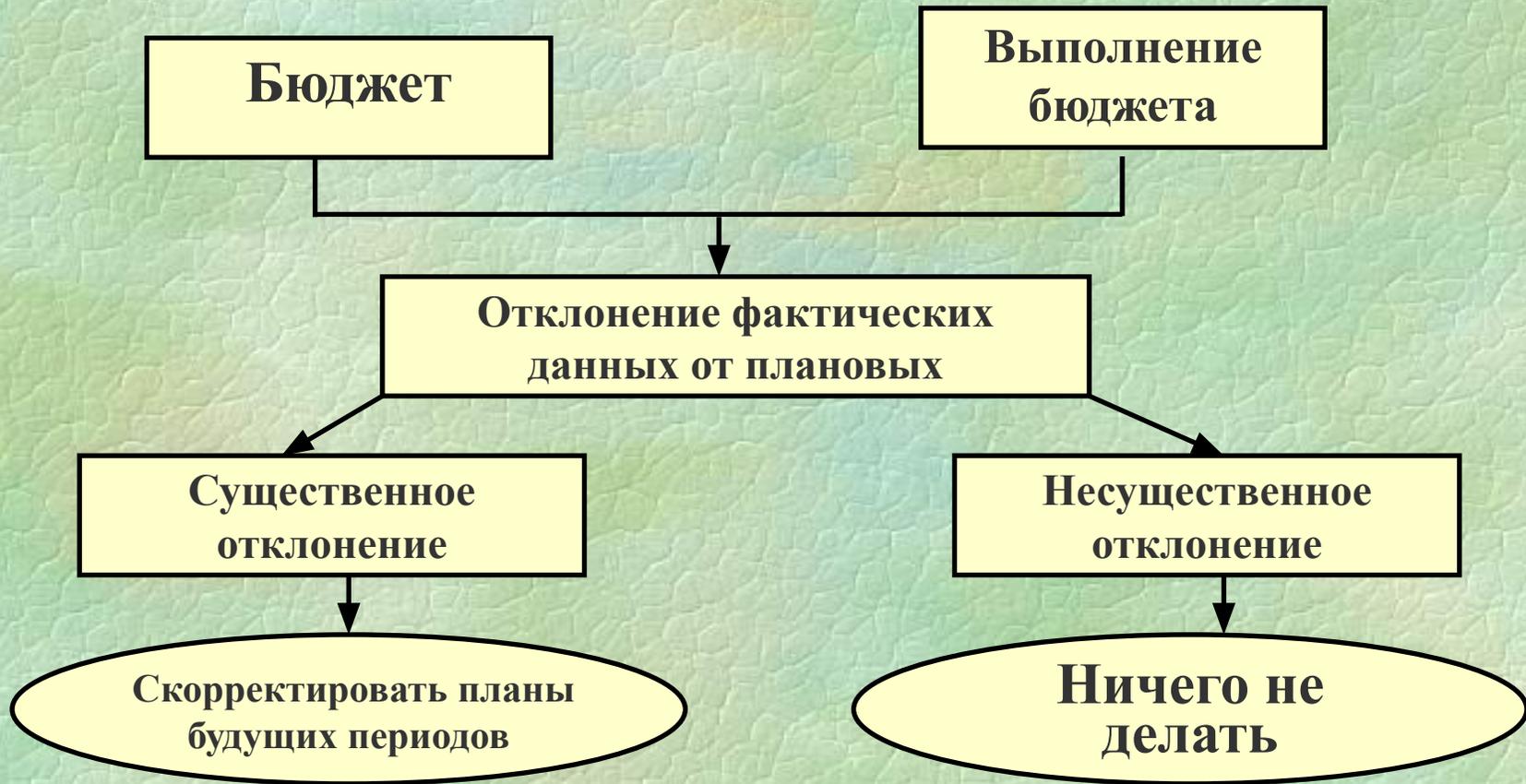
<i>Активы:</i>	1 января	31 декабря
<i>Оборотные активы:</i>		
Денежные средства	42500	84840
Счета дебиторов	90000	120000
Запасы сырья	4200	4500
Запасы готовой продукции	26000	39000
Всего оборотные активы	162700	248340
<i>Основные средства</i>		
Земля	80000	80000
Сооружения и оборудование	700000	750000
Накопленная амортизация	-292000	-352000
Сооружения и оборудование нетто	408000	398000
Итого активы	650700	726340
<i>Обязательства:</i>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате	25800	27900
Банковский кредит		0
<i>Акционерный капитал:</i>		
Обыкновенные акции, без номинала	175000	175000
Нераспределенная прибыль	449900	523440
Всего акционерный капитал	624900	698440
Итого обязательства и капитал	650700	726340
Проверка баланса	OK	OK

7. Контроль выполнения бюджета

Четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

- I. Простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;**
- II. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;**
- III. Анализ отклонений в условиях неопределенности;**
- IV. Стратегический подход к анализу отклонений.**

Простой способ контроля отклонений



Простой способ контроля отклонений ¹⁵¹

	Квартал 1		Квартал 2	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)
<i>Исходные показатели для анализа</i>				
Объем продаж	10,000	9,600	30,000	24,560
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	20.00	19.25
Поступление денег от потребителей	230,000	223,392	480,000	388,114
Средняя цена 1 кг. сырья	0.60	0.61	0.60	0.63
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	60,600	64,460
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	2.00	2.08
<i>Показатели для принятия решения</i>				
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	600,000	472,780
Итоговый годовой денежный поток	84,840	84,120	84,840	27,217

Анализ отклонений, ориентированный¹⁵² на последующие управленческие решения

- Шаг 1.*** Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.
- Шаг 2.*** Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.
- Шаг 3.*** Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.
- Шаг 4.*** Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы, начиная с более значимых.
- Шаг 5.*** Составление окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения

	Квартал 1			Квартал 2		
	(план)	(факт)	Отклонение	(план)	(факт)	Отклонение
Исходные показатели для анализа						
Объем продаж	10,000	9,600	-4.00%	30,000	24,560	-18.13%
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	-0.75%	20.00	19.25	-3.75%
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	-4.72%	600,000	472,780	-21.20%
Средняя цена 1 кг. сырья	0.60	0.61	1.67%	0.60	0.63	5.00%
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	0.00%	60,600	64,460	6.37%
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	0.00%	2.00	2.08	4.00%
Показатели для принятия решения						
Поступление денег от потребителей	230,000	223,392	-2.87%	480,000	388,114	-19.14%
Итоговый годовой денежный поток	84,840	84,102	-0.87%	84,840	27,217	-67.92%
Факторный анализ отклонений денежного потока по следующим параметрам:						
Объем продаж	84,840	85,880	1.23%	84,840	48,342	-43.02%
Средняя цена единицы продукции	84,840	87,465	3.09%	84,840	68,352	-19.43%
Средняя цена 1 кг. сырья	84,840	87,725	3.40%	84,840	79,242	-6.60%
Постоянные накладные затраты	84,840	84,840	0.00%	84,840	81,389	-4.07%
Ставка переменных накладных издержек	84,840	84,840	0.00%	84,840	80,188	-5.48%

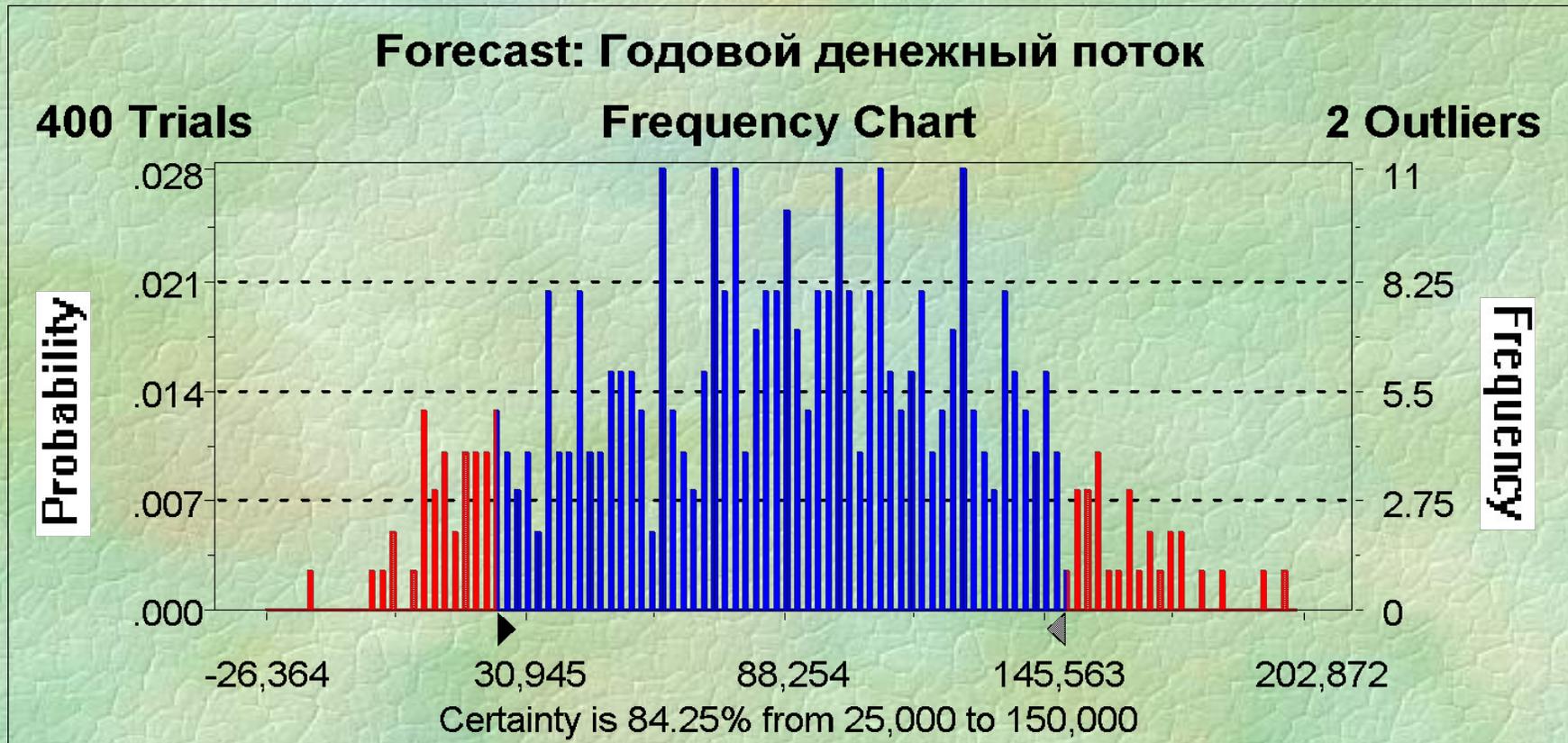
Анализ отклонений в условиях ¹⁵⁴ неопределенности

- 1. Все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются неопределенными величинами.**
- 2. Эти параметры задаются в виде интервалов неопределенности – [18, 22].**
- 3. Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока или/и прибыли.**
- 4. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительные анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса.**

Анализ отклонений в условиях ¹⁵⁵ неопределенности

Параметры бизнеса	Нижняя граница	Базовое значение	Верхняя граница
Цена	19,00	20,00	21,00
Объем продаж 1 квартала	8,000	10,000	12,000
Объем продаж 2 квартала	26,000	30,000	34,000
Объем продаж 3 квартала	35,000	40,000	45,000
Объем продаж 4 квартала	18,000	20,000	22,000
Переменные накладные издержки	1.80	2.00	2.20
Постоянные накладные издержки	58,600.00	60,600.00	62,600.00
Переменные общие издержки	1.60	1.80	2.00
Затраты на рекламу в квартал	35,000	40,000	45,000

Анализ отклонений в условиях ¹⁵⁶ неопределенности



Интервал значений денежного потока [25,000 – 150,000]

Стратегический подход к анализу отклонений 157

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

Ориентиры стратегической направленности

- расширение,
- поддержание достигнутого уровня и
- использование достижений,

Стратегическое позиционирование на поддержание конкурентных преимуществ:

- низкие затраты и
- дифференциация продукции.

Стратегический подход к анализу отклонений

Предприятия ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержание достигнутого уровня) при стремлении поддерживать лидерство по издержкам:

- Система контроля выполнения бюджета является критическим фактором.
- Предприятие вынуждено «считать каждый доллар» своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев.
- Рекомендуемый метод контроля бюджета сфокусирован на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

Стратегический подход к анализу отклонений ¹⁵⁹

Предприятия ориентируется на стратегию расширения и, следовательно, диверсификацию продукции:

- **Вряд ли следует рекомендовать строить детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ.**
- **Показано проведение контроля выполнения бюджета по простейшей схеме анализа отклонений.**
- **Следует подчеркнуть перспективность использования в данном случае третьего подхода, который базируется на представлении параметров бизнеса с помощью интервалов неопределенности.**

8. Система учета издержек

Система управленческого учета предприятия

- **Учет издержек - сложный коллективный процесс, распределенный между цехами и службами любого предприятия**
- **Достаточная степень подробности учетной информации требует автоматизировать процесс всех расчетов.**
- **В связи с разнородностью и объемом регистрируемой информации, а также последующих расчетов, учет должен быть стандартизирован, чтобы не допустить внутренних противоречий в данных, нестыковок форматов и прочих нежелательных явлений.**
- **Иначе труд десятков людей может быть потрачен впустую, а неправильные решения будут фатальными.**

Необходимо реформировать учет:62

- привязать учет расходов к технологическому процессу и производственному учету,
- автоматизировать расчет издержек,
- прекратить практику списывания сырья и материалов по нормативам.

Невозможно сложный процесс формирования себестоимости при помощи нескольких простых табличек!

Основные понятия системы учета издержек¹⁶³

- **Работа** - любая деятельность в рамках технологического или бизнес-процесса
- **Потребленный ресурс (в дальнейшем Ресурс)** - материалы, зарплата, амортизация или услуги сторонних организаций, потребленные в процессе выполнения Работы
- **Издержки** - стоимостное выражение потребленных Ресурсов
- **Объект Затрат (ОЗ)** - продукция или полуфабрикат, полученные в результате Работы; единица основных средств, получившая обслуживание.

«Три кита» учета издержек 164

- **Первичные документы**

- **Система стандартных справочников - классификаторов**
 - ✓ **Справочник подразделений (Мест Возникновения Затрат)**
 - ✓ **Справочник Работ**
 - ✓ **Справочник Ресурсов**

- **Базовые показатели**
 - ✓ **Обеспечивают базис, пропорционально которому распределяются те издержки, фактическое значение которых невозможно измерить прямо, по расходу Ресурсов.**

- **Первичный документ отражает факт потребления Ресурсов в процессе выполнения Работы над Объектом.**

- **Первичный документ содержит в себе данные:**
 - ✓ количество и цену потребленного Ресурса (и его название);
 - ✓ наименование и объем выполненной Работы;
 - ✓ лицо, ответственное за потребление Ресурса;
 - ✓ подразделение, где это произошло;
 - ✓ отчетный период, когда проводилась Работа.

- **Первичные документы накапливаются в виде сводок (учетных регистров, ведомостей) - стандартных таблиц, где каждому документу соответствует одна строка.**

Стандартные справочники-классификаторы

186

Сводки первичных документов (учетные регистры)



Связи между справочниками и 167 первичными документами

Согласно рисунку на предыдущем слайде, справочная информация регламентирует заполнение первичных документов, отражая особенности предприятия, в частности:

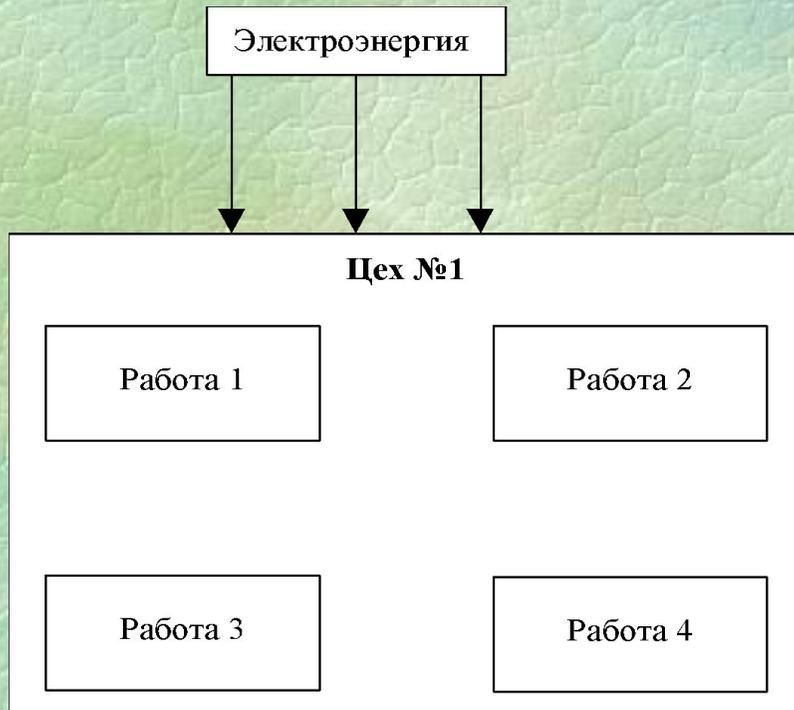
- ✓ организационную и производственную структуру предприятия;
- ✓ технологические и бизнес-процессы;
- ✓ виды сырья;
- ✓ виды основных фондов и их амортизацию;
- ✓ численность и зарплату персонала.

Базовые показатели для распределения косвенных затрат

168

- В деятельности предприятия следить за потреблением некоторых видов ресурсов крайне затруднительно. Обычно отслеживается их потребление не на производство/обслуживание вида ОЗ, а на выполнение Работы или даже общим итогом по МВЗ.
- В результате, у предприятия появляется потребность косвенно распределить фактическое потребление Ресурса между несколькими Работами и ОЗ.

Пример косвенных затрат¹⁶⁹



- Известно потребленное количество электроэнергии на весь цех
- Требуется определить потребление с выполнением каждой из работ

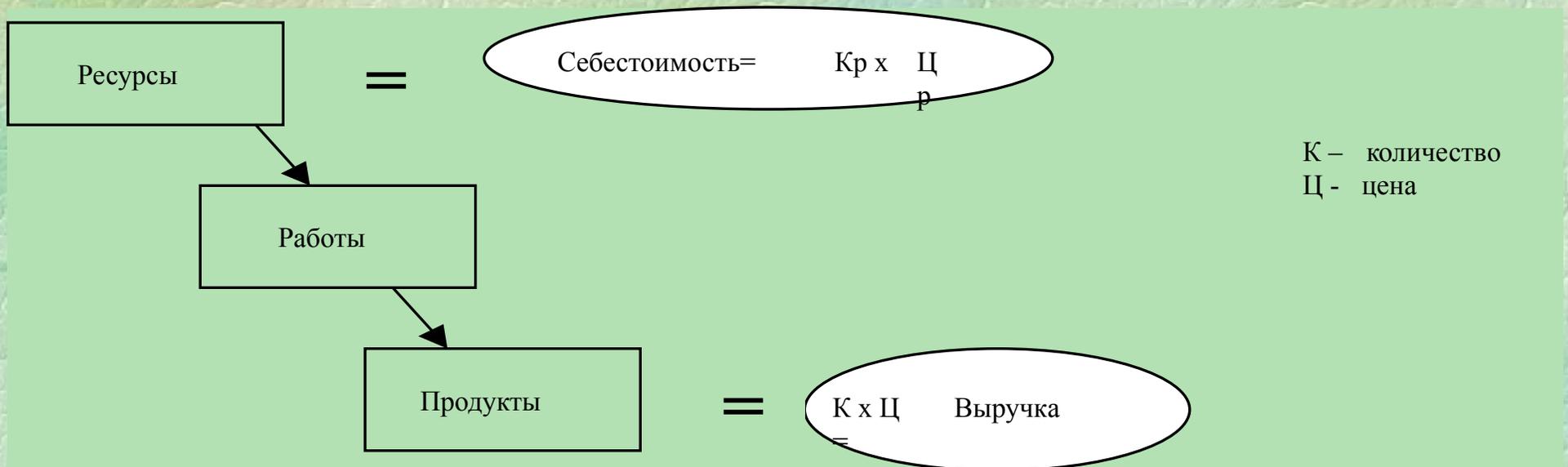
- Косвенные затраты распределяются по Работам, а потом по Объектам пропорционально специальным базовым показателям, которые становятся основой для распределения издержек

БАЗОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Методика расчета себестоимости¹⁷¹

Методика расчета должна обеспечивать:

- «сквозную» связь Ресурс-Работа-Продукт;
- Много этапность Работ, когда Объект одной Работы служит Ресурсом другой;
- метод расчета затрат в ситуации, когда потребление Ресурса невозможно прямо связать с произведенным Объектом.



Информация об издержках (пример)¹⁷²

<i>Продукт Код</i>	<i>Ресурс Код</i>	<i>Себестоимость</i>
<i>Время Работы</i>	<i>Работа Код</i>	<i>ед.</i>
ЛЕНТА Г/КАТ.2КП ДО 5ММ		продукта
<i>10.04.2001</i>	<i>Погрузка/разгрузка</i>	
	Зарплата	0,03
	Электроэнергия	0,00
	Катанка увязочная	0,01
	ЭЛ.МОСТОВОЙ КРАН 47 (склад АПР)	0,01
<i>10.04.2001</i>	<i>Взвешивание ленты</i>	
	Зарплата	0,01
	Электроэнергия	0,00
	ВЕС Ы ПП-10	0,03
	ЭЛ.МОСТОВОЙ КРАН 47 (склад АПР)	0,01
<i>10.04.2001</i>	<i>Складирование ленты</i>	
	Здание склада ленты ТЭСЦ (уч.	6,67
	Зарплата	0,03
	Электроэнергия	0,00
	ЭЛ.МОСТОВОЙ КРАН 47 (склад АПР)	0,01
ШТРИПС Г/КАТ.2КП ДО 5ММ		
<i>10.04.2001</i>	<i>Задача на сварку</i>	
	Зарплата	0,15
	СТАНДОК ПЕРЕДАТОЧНАЯ (станы)	0,01
	Е	

9. Управление издержками предприятия

Управление издержками



Традиционный подход к управлению издержками ¹⁷⁵

Принципиальная особенность:

- **использование концепции добавленной стоимости.**

Методологической особенностью:

- **использование зависимости величины издержек от объема реализации товара:**
 - **суммарные переменные издержки увеличиваются с ростом объемов,**
 - **постоянные издержки на единицу продукции – уменьшаются с ростом объемов,**
 - **при уменьшении объемов реализации наблюдаются противоположные тенденции.**

Управление издержками в рамках¹⁷⁶ традиционного подхода

Анализ тенденции по диаграмме издержек и правило 80/20

- Составить диаграмму издержек и выявить их тенденцию.
- Отобразить важные и контролируемые издержки.
- Изучить их более подробно.
- Определить возможное снижение издержек.

Применение носителей издержек

- Выявить примерные носители издержек.
- Определить возможное снижение издержек.

Разработка сравнительных показателей

- Выявить сферы возможной регистрации показателей.
- Определить источники данных для перекрестного сравнения.
- Выполнить перекрестные сравнения.
- Определить возможное снижение издержек.

Анализ тенденций и определение показателей сравнения позволяют определить направления для экономии - они не дают решений. Подход с применением носителей издержек - более прямой и эффективный

Существенна ли статья?

- Нельзя получить существенную экономию по статье издержек, составляющей 1% от всех расходов.
- Для получения 80% эффекта достаточно проанализировать 20% видов издержек - это известное правило "80/20".

Контролируема ли статья?

- Значительная, но не контролируемая статья не всегда дает практическую возможность для экономии (например, социальные объекты).
- Одновременно с учетом значимых издержек руководству следует сосредоточить внимание на тех из них, которые можно постепенно снизить, а также на тех, которые интенсивно растут и могут достичь

	Важные	Контролир.
Материалы	X	X
Зарплата	X	X
Эл. энергия (силовая)		X
Накладные расходы	X	X
Коммерческие расходы		
Социальные объекты	X	

Анализ структуры затрат 178

ПРИМЕР

Статья затрат	Тыс. грн.	%
Материалы	1,354	41,3 !
Зарплата	289	8,8
Электроэнергия (силовая)	108	3,3
Накладные расходы	1,324	40,4 !
Коммерческие расходы	48	1,5
Социальная инфраструктура	153	4,7
ВСЕГО:	3,276	100

Описание процесса



Следует определить не только удельный вес каждой статьи затрат, но и оценить темп изменения ее величины, чтобы заранее выявить издержки, которые могут стать значимыми в ближайшем будущем.

Структура традиционной системы управления издержками

Анализ и измерение издержек



Структура системы анализа и измерения¹⁸¹ издержек

Стадия сбора информации

Прогноз издержек и объема продаж

Анализ

Сбор наиболее “свежей” информации о переменных издержках каждого вида продукции

Сбор информации о постоянных издержках подразделений

Оценка производственных возможностей предприятия

Сбор наиболее “свежей” информации о ценах и возможностях рынка

Прогноз величины постоянных издержек

Прогноз максимального объема производства

Анализ безубыточности и оценка прибыльности каждого вида продукции

Последовательность управления издержками ¹⁸²

Шаг 1. В рамках выбранного центра затрат составляют список основных проводников издержек.

К числу типичных проводников затрат можно отнести:

- объемы партий сырья,
- пути следования сырья по технологическому маршруту,
- место и продолжительность хранения сырья в цехе,
- расположение технологического оборудования,
- производительность и технические характеристики оборудования и т.д.

Общий список может достигать величины от нескольких десятков до нескольких сотен.

Последовательность управления издержками

Шаг 2. Составление таблицы влияния выбранных проводников затрат на конкретный вид издержек согласно номенклатуре затрат производственного цеха или любого другого подразделения предприятия.

Проводники затрат	Издержки			
	Сырье	Прямой труд	Цеховые затраты
Объем партии сырья				
Технологический маршрут				
.....				
Производительность				

Последовательность управления издержками

Шаг 3. Заполнение таблицы «влияния», т.е. простое отмечание тех клеточек, которые имеют взаимное пересечение типа «этот проводник затрат влияет на этот вид издержек».

Шаг 4. Из всего множества видов издержек выбираются те, которые имеют наибольшую структурную составляющую в общей величине себестоимости.

Шаг 5. Выбираются наиболее эффективные пути воздействия на проводники затрат с целью снижения соответствующего вида издержек. Этот шаг – в большей степени искусство, чем наука, так как эффективность его реализации зависит от опыта и таланта менеджера или инженера.

Общие положения стратегического управления издержками

Концепция стратегического управления издержками - CSM (Strategic Cost Management) появилась сравнительно недавно.

Основные положения этой системы восходят к основам стратегии предприятия и базируются на фундаментальных понятиях и принципах стратегического менеджмента.

CSM – результат слияния трех направлений стратегического менеджмента:

- 1. Анализ цепочек ценностей.***
- 2. Стратегическое позиционирование.***
- 3. Анализ и управления факторами, определяющими затраты.***

Под цепочкой ценностей, следуя М. Портеру, будем понимать *согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для предприятия.*

- ✓ **Он начинается от исходных источников сырья для поставщиков данного предприятия вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю, включая обслуживание потребителя.**
- ✓ **Акцент делается не только на процессах, происходящих внутри фирмы, а гораздо более широко, выходя за рамки конкретного предприятия.**

Стратегическое позиционирование 87

Стратегическое позиционирование влияет на процессы управления издержками предприятия в зависимости от его стратегического выбора создания конкурентных преимуществ.

Согласно Портеру предприятие может добиться успеха в конкурентном соперничестве

- **поддерживая низкие затраты (лидерство на основе затрат), либо**
- **предлагая потребителям разнообразную, превосходящую конкурентов, продукцию (стратегия дифференциации продукции).**

Совершенно очевидно, что подходы к управлению издержками будут различаться в зависимости от стратегического позиционирования.

Отличие от традиционного подхода

Отличие состоит в принципиально другом мировоззрении отношения к процессу управления издержками.

Меняется парадигма управления издержками.

Отличие с точки зрения цели.

- **В рамках традиционного подхода целью является снижение издержек любыми путями, как основной способ удержания и завоевания конкурентных преимуществ.**
- **В рамках CSM планирование системы управления затратами резко меняется в зависимости от основного стратегического позиционирования предприятия: лидерство по затратам или дифференциация продукции.**

Отличие от традиционного подхода

Отличие с точки зрения способов анализа издержек.

- В традиционном подходе производится оценка суммы затрат (себестоимости), приходящихся на единицу продукции или производственное подразделение, т.е. акцент делается на внутреннее положение предприятия. Концепция добавленной ценности (или стоимости) играет ключевую роль.
- В рамках CSM стоимость рассматривается с точки зрения различных этапов общей цепочки ценностей, частью которой являются предприятия и его подразделение. Концепция же добавленной стоимости рассматривается как очень узкая и даже опасная.

Отличие от традиционного подхода

Отличия с точки зрения описания поведения затрат.

- В рамках традиционной системы издержки рассматриваются главным образом как функция объема продукции:
 - в связи с этим производится обстоятельный анализ переменных, постоянных и смешанных издержек,
 - объем продукции рассматривается как критический фактор образования затрат.
- С позиций CSM затраты прежде всего зависят от стратегического выбора. И в этой связи затраты являются функцией гораздо более общих структурных и функциональных факторов.

Цепочка ценностей (по Портеру)¹⁹¹

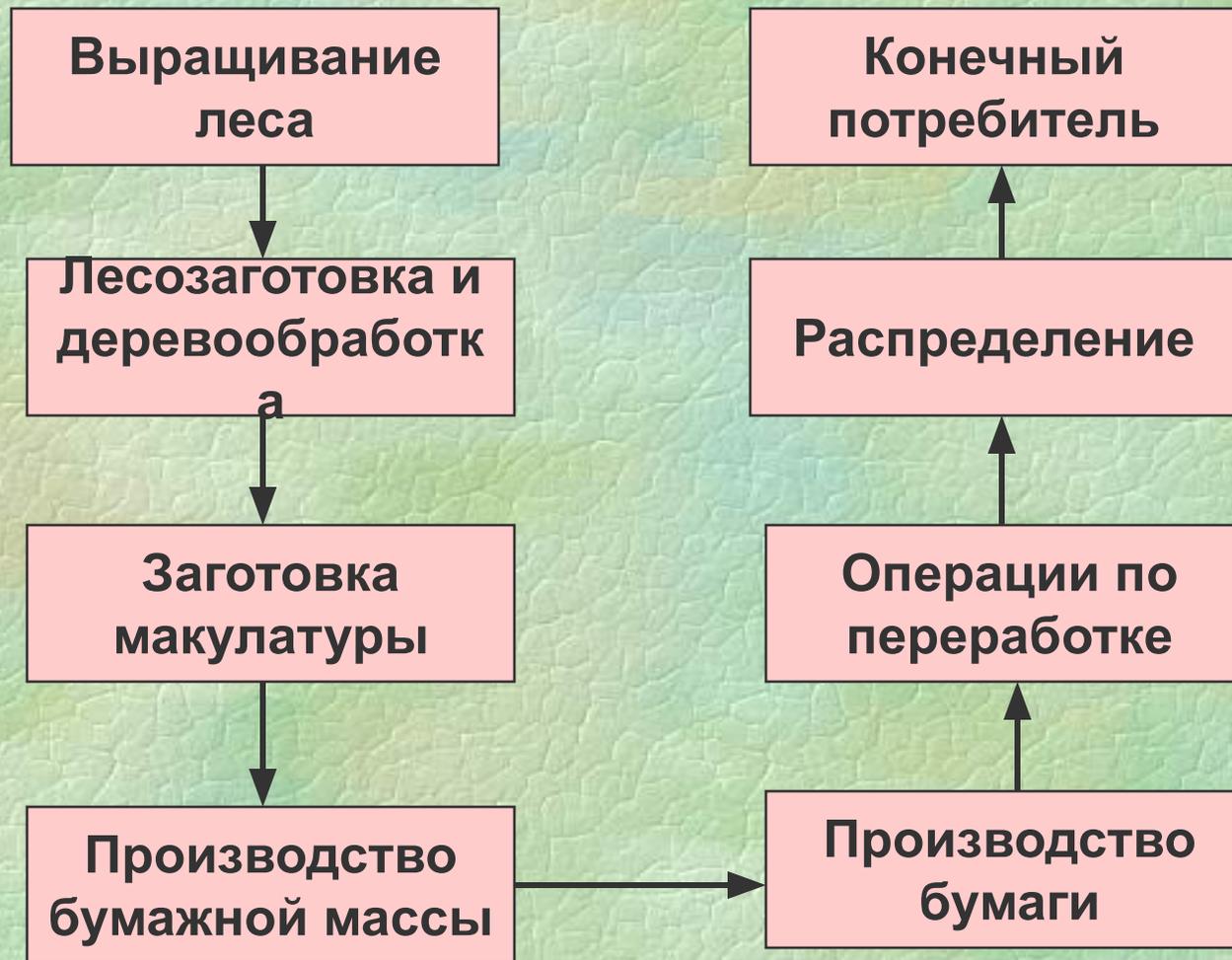


Концепция цепочки ценностей, в отличие от концепции добавленной стоимости, предполагает четыре направления увеличения прибыли:

- связь с поставщиками,
- связь с потребителями,
- технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения предприятия,
- связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия.

Цепочки ценностей для бумажной промышленности

192



Общая методология использования цепочки ценностей включает в себя следующие этапы.

- 1. Построение цепочки ценностей данной отрасли и установление затрат, доходов и активов для всех видов экономической деятельности, которые являются звеньями цепочки.**
- 2. Установление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.**
- 3. Создание устойчивого конкурентного преимущества либо путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.**

Акцент на стратегическое позиционирование

Основной акцент стратегии лидерства по затратам делается на достижении более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Лидерство по затратам может быть достигнуто с помощью следующих подходов:

- ▣ **экономия за счет масштаба производства,**
- ▣ **использование опыта управления себестоимостью в виде построения эмпирических зависимостей издержек от различных факторов бизнеса,**
- ▣ **строгий контроль затрат,**
- ▣ **сведение к минимуму затрат в таких сферах, которые исследование и разработки, обслуживание клиентов, реклама и продвижение товара.**

Акцент на стратегическое позиционирование

- В рамках стратегии дифференциации основной акцент делается на создание такой продукции, которая ощущается потребителями как нечто уникальное и, потому, привлекательное.
- Подходы к дифференциации предполагают приверженность к торговой марке. Наличие устойчивого, хорошо узнаваемого, бренда фирмы являются необходимым условием реализации стратегии дифференциации.

Виды стратегической направленности ¹⁹⁶

Наращивать.

- широко масштабные инвестиционные программы,
- заработанных фирмой денег, часто будет не хватать на финансирование инвестиций,
- компания является чистым потребителем денежных средств.

Поддерживать.

- удержание завоеванной доли рынка и позиций предприятия по отношению к конкурентам,
- отток денег для предприятия приблизительно равен денежному притоку,
- обычно реализуют предприятия на быстро меняющемся рынке, например, компьютерные производители.

Использовать достижения.

- получение максимальных краткосрочных прибылей и денежных доходов даже за счет снижения доли на рынке,
- обычно используют предприятия с большой долей рынка в медленно растущих отраслях

Отношение к бюджетированию 197

Стратегическая направленность	Наращивать	Поддерживать	Использовать достижения
Роль бюджета	Инструмент краткосрочного планирования	➔	Инструмент управления (принуждения)
Пересмотр планов в течение года	Относительно просто	➔	Относительно сложно
Важность гибкого планирования	Относительно низкая	➔	Относительно высокая
Роль менеджеров подразделений в планировании	Относительно высокая	➔	Относительно низкая
Роль нормативных затрат	Относительно низкая	➔	Относительно высокая
Важность выполнения бюджета	Относительно низкая	➔	Относительно высокая
Основное внимания при контроле	Контроль динамики	➔	Контроль результатов

10. Завершающая рекомендация

Рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием

- Создать финансово-аналитическую группу для системного анализа и мониторинга эффективности деятельности предприятия
- Разработать и внедрить Систему Управления Издержками и Бюджетирования

Рекомендации для СУИБ: структура системы

200

Структура СУИБ

