



*Презентацию выполнила  
студент БГМУО 32  
Гаспарик Даяна*

# **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**



**1. ФИНАНСОВАЯ  
СТРУКТУРА  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
(СТРУКТУРА  
ФИНАНСОВОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ)**

# Определение цфо

Это структурное подразделение предприятия (фирмы), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на те или иные финансовые показатели этих операций

*По этой причине ЦФО несет ответственность за уровень подконтрольных ему показателей*

# Виды цфо

1. Центр затрат - цех, склад, бухгалтерия, охрана и т.п.
2. Центр дохода (продаж, выручки) – отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменный магазин и т.п.
3. Центр прибыли – предприятие, предприятие в рамках крупной орг. структуры
4. Центр маржинального дохода – отдельные направления деятельности, осуществляющие полный или почти полный цикл производства и реализации ГП определенной номенклатуры

# Виды цфо

5. Центр инвестиций – *предприятие, предприятие в фирме, региональное подразделение фирмы и т.п.*

Вершина всей финансовой структуры. Управляет не только оборотным капиталом, но и внеоборотным. Осуществляет как инвестиции, так и дезинвестиции.

6. Венчурный центр – *занимается развитием нового бизнеса на основе целевого финансирования; задача – вывести проект на коммерческую основу*

# Финансовая ответственность ЦФО реализуется через исполнение бюджетов

- Каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов/расходов
- Основной задачей ЦФО является выполнение своих заданий в рамках установленных бюджетом показателей

# Понятие бюджета

- ◎ Это финансовый план предприятия
- ◎ Это план, составленный в натуральном и/или денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов

*Бюджетирование в узком смысле можно определить как систематическую подготовку решений, связанных с определением будущих событий. Данный процесс включает в себя несколько этапов:*

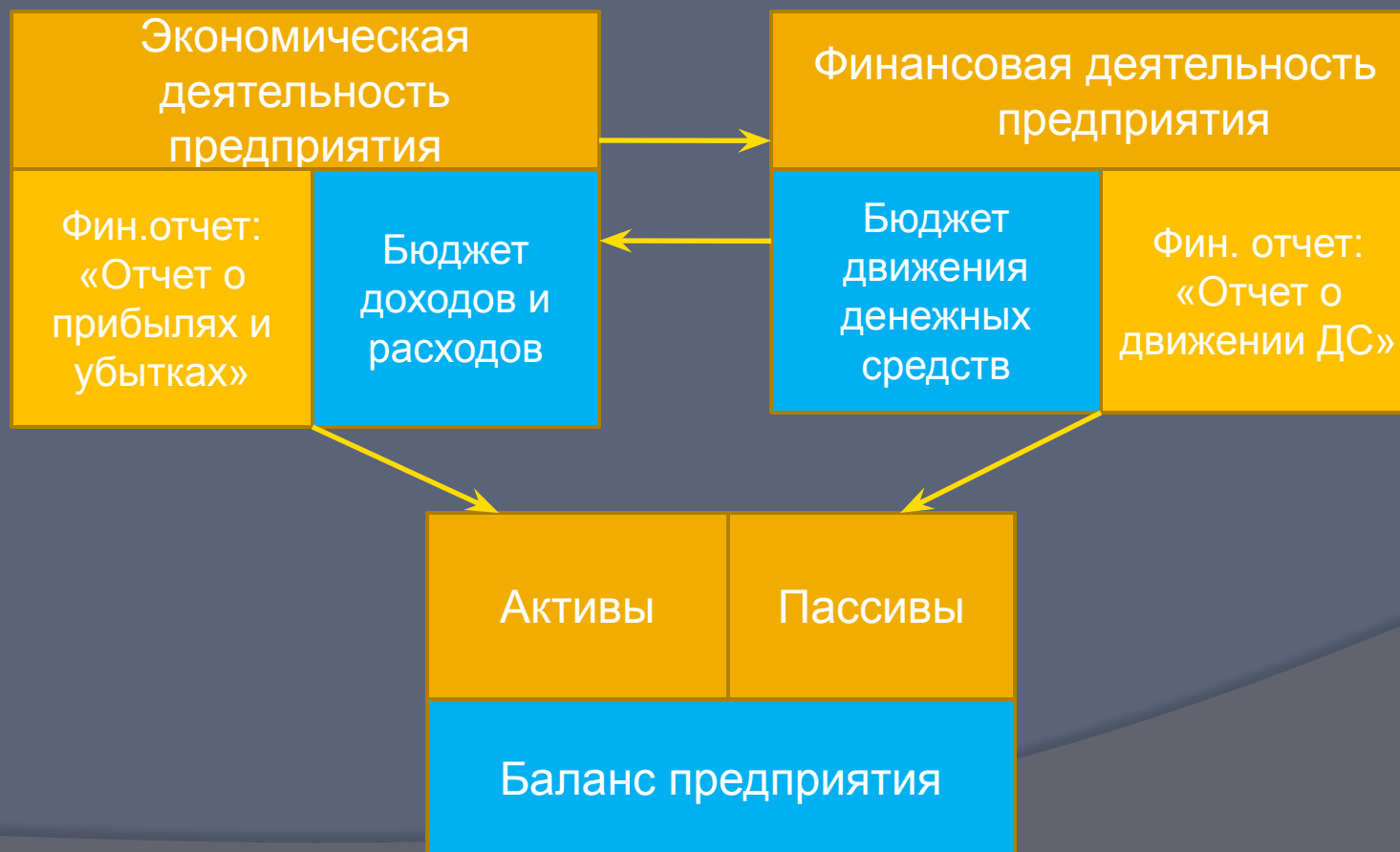
- постановка проблемы;*
- поиск альтернатив;*
- оценка альтернативных вариантов;*
- выбор наилучшей альтернативы;*
- исполнение плана.*



# Основа Бюджетной структуры

- 1. Бюджет доходов и расходов**  
(характеризует организацию производства)
- 2. Бюджет движения денежных средств** (характеризует организацию денежных потоков)
- 3. Бюджет по балансовому листу**  
(позволяет получить информацию о возможности оперативного получения дополнительного финансирования на основе ликвидности и финансовой устойчивости)

# Взаимосвязь экономической и финансовой деятельности предприятия и соответствующих им основных бюджетов



# **2. БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

# Сущность бюджетного управления БЮДЖЕТЫ

**ДОЛГОСРОЧНЫЕ**

первичны  
принятия решений

**КРАТКОСРОЧНЫЕ**

дают критерии для

## Бюджетное управление

Это управление предприятием посредством  
краткосрочных бюджетов

Временной горизонт стратегии должен совпадать с  
временным горизонтом финансовой цели  
(максимизация стоимости, захват доли рынка и т.п.)

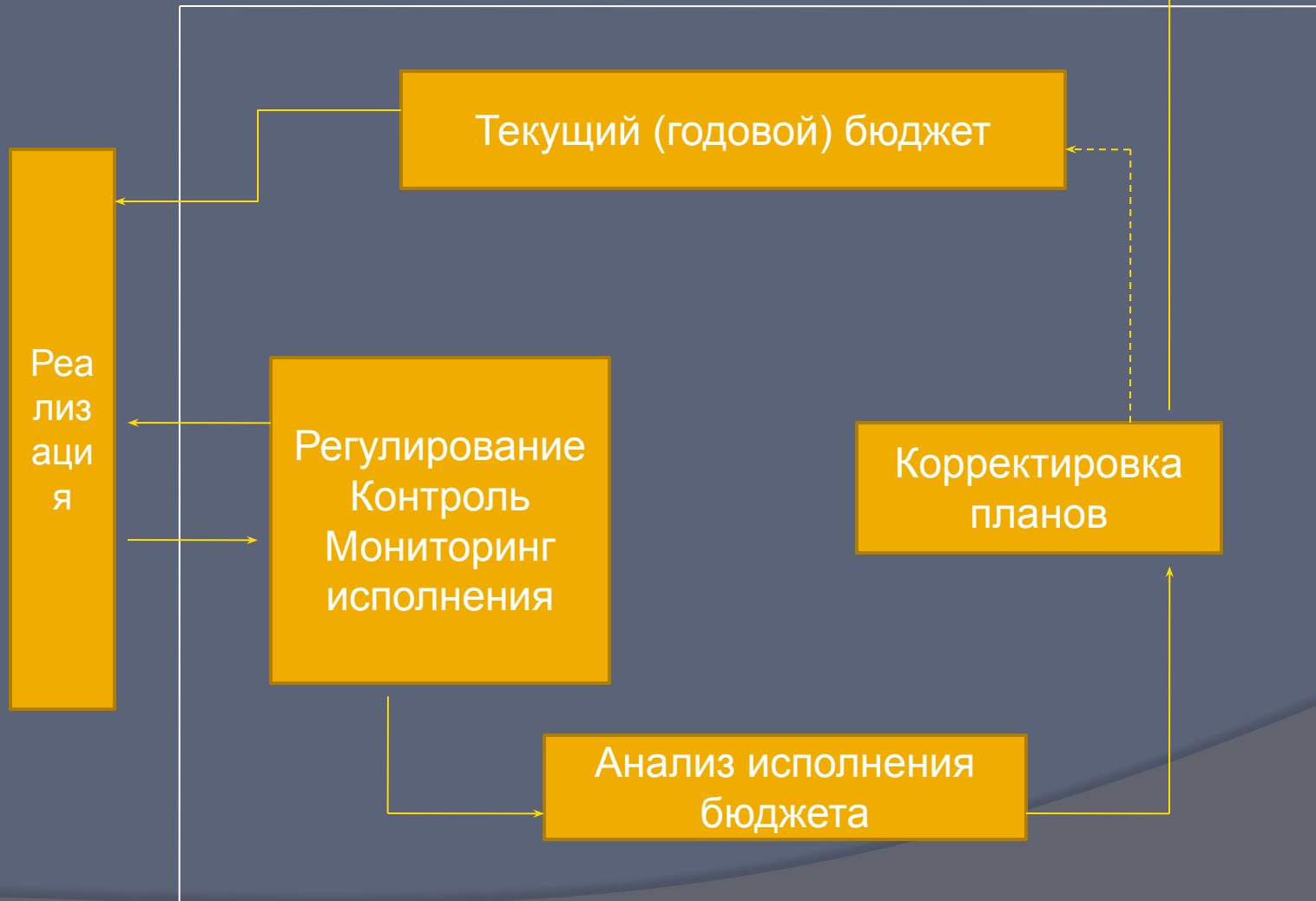
# Контур бюджетного управления


## Стратегическое управление



# Контур бюджетного управления

## бюджетное управление





Система бюджетирования с точки зрения ее предмета состоит из отдельных плановых комплексов или подсистем:

целевое планирование;  
планирование потенциала;

планирование процессов и объектов;  
плановые расчеты.

# Составные части бюджетирования

Технология  
бюджетирования

Система внутренних  
нормативных документов

Автоматизация  
финансовых расчетов

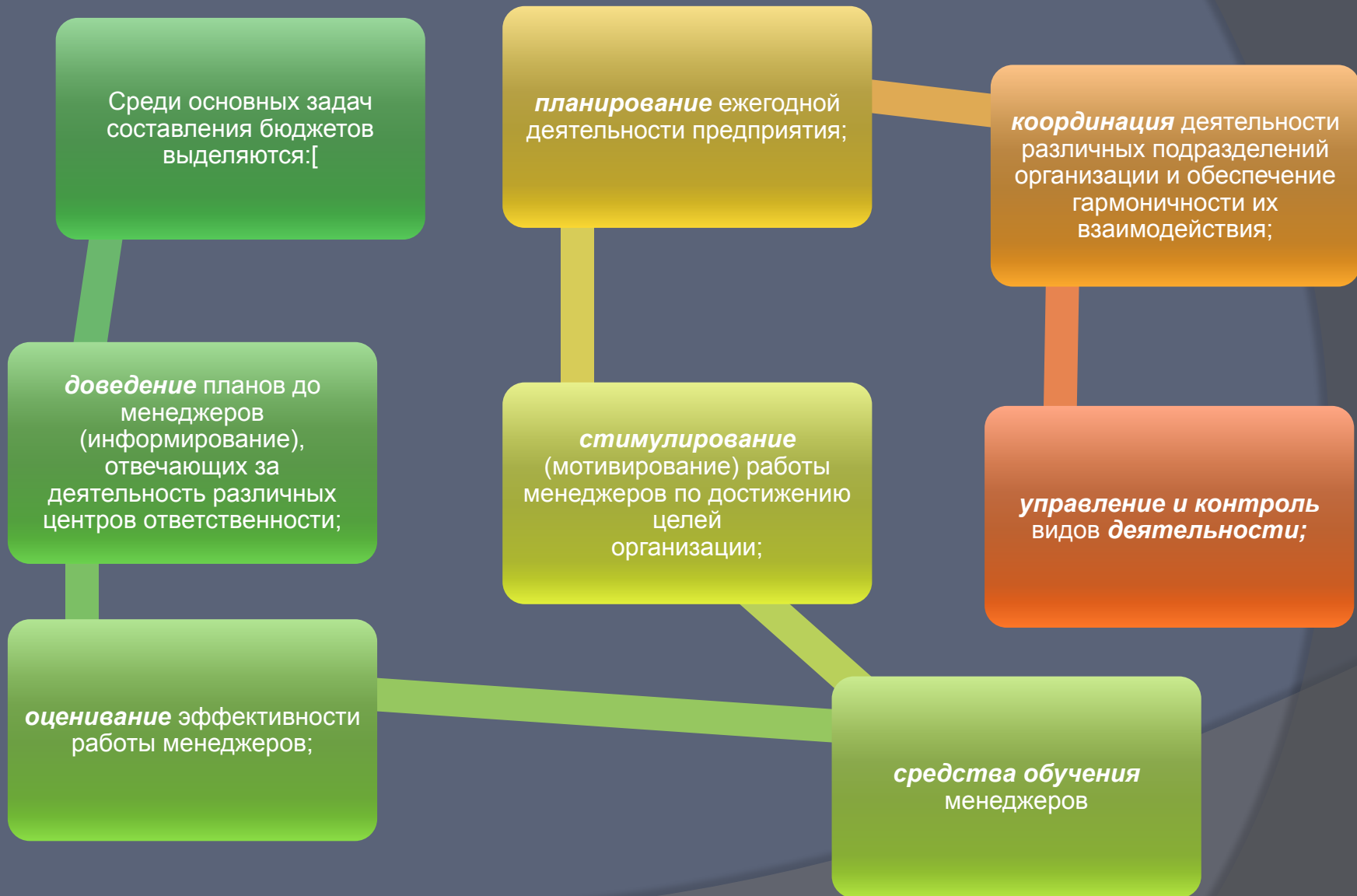




*Бюджетирование является своего рода прогнозированием будущих событий, путем целенаправленного поиска оценки и отбора альтернатив и основывается на определенных гипотезах в отношении будущего состояния внешней среды.*

*Контроль является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов. Контроль предполагает определение и документирование фактических показателей (результатов реализации решений) и сравнение их с плановыми показателями для оценки результатов деятельности. Контроль включает также и анализ отклонений от запланированных показателей. В свою очередь, сравнение и анализ стимулируют процесс принятия новых решений, которые иницируют проведение корректирующих мероприятий. Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в общем повышении эффективности процесса управления.*

- Отдельно необходимо отметить роль финансового контроля. Его наиболее важными являются аспекты, согласно которым в рамках финансового контроля необходимо:
- 1) измерить отклонения между прогнозами и их реализацией;
- 2) диагностировать в зависимости от характерных отклонений возможные ухудшения финансовой ситуации, которые могут повлиять на предприятие или угрожать ему;
- 3) определить корректирующие решения, способные положить конец наблюдаемому нарушению работы и восстановить финансовую ситуацию;
- 4) пересмотреть цели и прогнозы.



Среди основных задач составления бюджетов выделяются: [

**планирование** ежегодной деятельности предприятия;

**координация** деятельности различных подразделений организации и обеспечение гармоничности их взаимодействия;

**доведение** планов до менеджеров (информирование), отвечающих за деятельность различных центров ответственности;

**стимулирование** (мотивирование) работы менеджеров по достижению целей организации;

**управление и контроль** видов деятельности;

**оценивание** эффективности работы менеджеров;

**средства обучения** менеджеров

# Бюджетный процесс Компании базируется на следующих основных принципах:

Планирование на основе метода начисления подразумевает, что события и операции планируются к признанию по факту их совершения, независимо от даты получения или выплаты денежных средств.

Принцип единства бюджетной системы и сопоставимости бюджетных а Компании подразумевает единство формы планов и бюджетной отчетности, единство методологии и принципов организации бюджетного процесса в Компании; стратегических и тактических целей Компании;

Принцип взаимосвязи оперативного и стратегического планирования подразумевает, что оперативное планирование деятельности Компании направлено на реализацию стратегических и тактических целей Компании;

Принцип обязательности исполнения бюджетов подразумевает, что утвержденный бюджет является директивным документом и обязателен к исполнению для всех бюджетных и бизнес-единиц Компании

Принцип достоверности предполагает, что бюджетные данные должны правдиво представлять будущие операции и события;

# Бюджетирование в управленческой технологии

Организация бюджетирования в системе управленческого учета логически связана со стратегическим и налоговым планированием. С ростом объемов производства и расширением номенклатуры продукции, укрупнением компаний эти элементы управленческого процесса приобретают все большую значимость. Это показывает как зарубежный опыт, так и имеющиеся возможности его использования, адаптации и развития в России.

## ○ **Анализ среды**

- Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения,
  - непосредственного окружения,
  - внутренней среды
  - Анализ макроокружения включает изучение:
    - Состояния экономики
    - Правового регулирования
    - Политических процессов
    - Природную среду и ресурсы
    - Социально-культурные составляющие общества
    - Научно-техническое и технологическое развитие общества
  - Анализ непосредственного окружения касается таких компонентов среды, как:
    - • Покупатели
    - Поставщики
    - • Конкуренты
    - • Рынок труда
  - Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:
    - Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.
    - Организация управления
    - Производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки
    - Финансы фирмы
  - Маркетинг
- Организационная структура

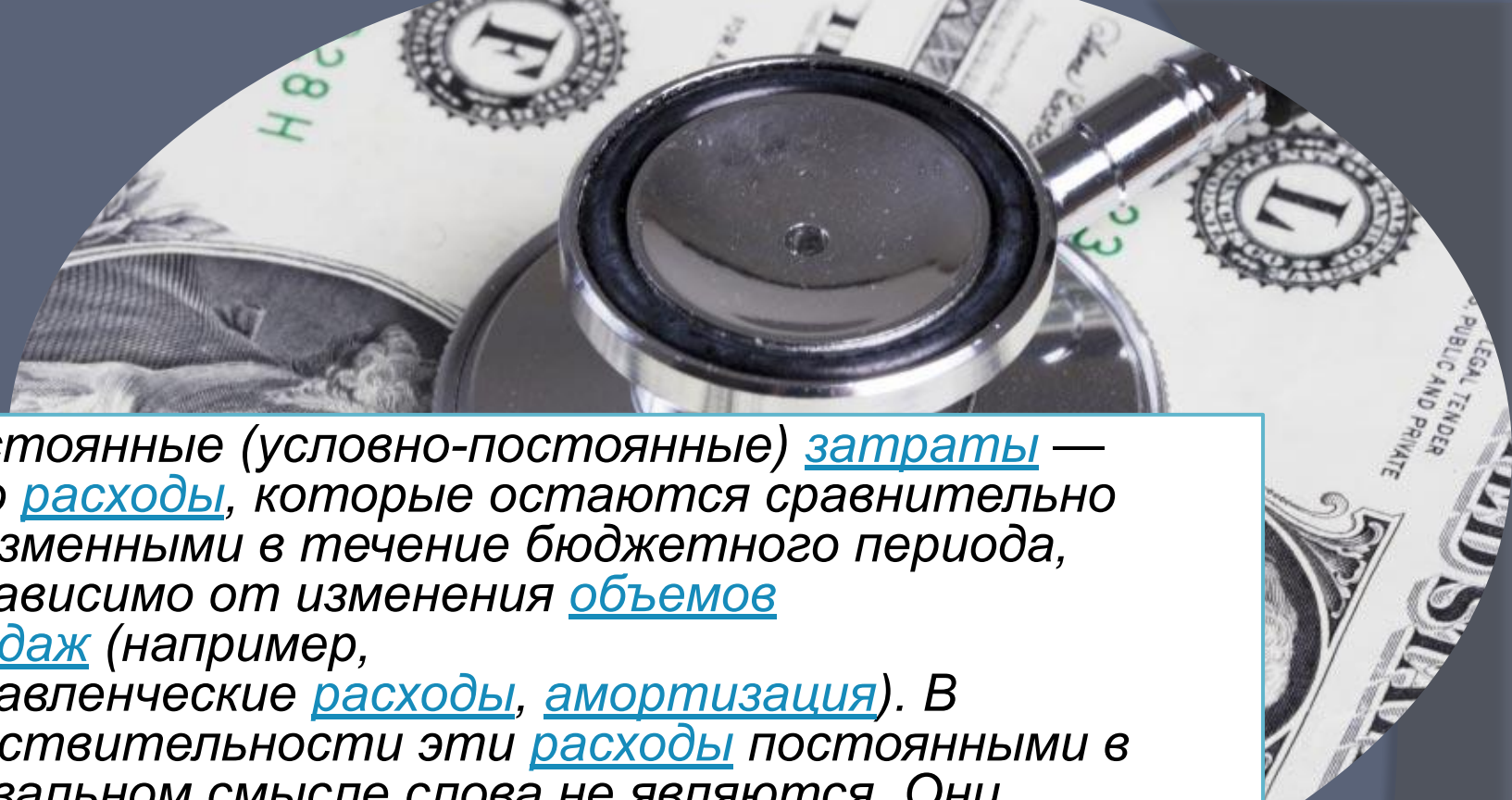
Бюджетирование — это, с одной стороны, процесс, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой — управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Основным объектом [бюджетирования](#) является [бизнес](#). Не предприятие или [фирма](#), а именно [бизнес](#) как вид или сфера хозяйственной деятельности. В [качестве](#) объекта финансового [планирования](#) могут выступать производство и сбыт продуктов одного или нескольких видов, обособленные территориально, технологически или по [сегментам рынка](#)

В одной [компании](#) одновременно может существовать несколько видов [бизнеса](#), переплетающихся и взаимосвязанных друг с другом технологически, организационно, финансово. [Бюджетирование](#) позволяет управлять финансами, как отдельного [бизнеса](#), так и предприятия в целом, определяя набор видов [бизнеса](#), сроки и направления [реструктуризации](#)

# Классификация и распределение затрат

- Для разработки форматов основных бюджетов и определения набора операционных бюджетов прежде всего предстоит разобраться с классификацией затрат. Разные виды расходов нормируются и планируются различным образом. При этом всегда нужно делать различия между некоторыми теоретическими построениями финансового менеджмента и реальной практикой финансового планирования. В целом все виды затрат могут быть разделены на две основные категории:
  - постоянные (условно-постоянные) и
  - переменные (условно-переменные)

- 
- *Постоянные (условно-постоянные) затраты — это расходы, которые остаются сравнительно неизменными в течение бюджетного периода, независимо от изменения объемов продаж (например, управленческие расходы, амортизация). В действительности эти расходы постоянными в буквальном смысле слова не являются. Они возрастают вместе с увеличением масштабов хозяйственной деятельности (например, с появлением новых продуктов, новых бизнесов, филиалов или представительств в других регионах) более медленными темпами, чем рост объемов продаж, или растут скачкообразно. Поэтому их и называют условно-постоянными.*





- Переменные (условно-переменные) затраты — это расходы, которые изменяются в прямой пропорции в соответствии с увеличением или уменьшением общего оборота (выручки от реализации). Эти расходы непосредственно связаны с операциями предприятия по закупке и доставке продукции потребителям (стоимость приобретенных товаров, сырья, комплектующих, некоторые расходы по переработке, например электроэнергия и т. п.). Условно-переменными их называют потому, что прямо пропорциональная зависимость от объема продаж на самом деле существует лишь до поры до времени или в определенный период. Доля этих расходов в какой-то период может измениться (поставщики поднимут цены, темп инфляции отпускных цен может не совпадать с темпом инфляции этих издержек и т. п.). А это будет означать, что с данного периода переменные затраты хотя и будут изменяться, как и прежде, прямо пропорционально объему продаж, но на другом уровне (с другим удельным весом).

- ⦿ В теории финансового менеджмента также принято выделять такие две категории, как прямые и накладные расходы. Здесь за критерий разделения принят не порядок начисления (нормирования) этих затрат во взаимосвязи с изменением объема продаж, а порядок отнесения различных категорий расходов на себестоимость продукции.
- ⦿ Прямые расходы — это те расходы, которые непосредственно и полностью относятся на себестоимость данной продукции. Они непосредственно связаны с хозяйственной деятельностью и формируют себестоимость продукции (стоимость закупленных сырья, материалов, комплектующих, расходы на зарботную плату по их переработке и на производственное обслуживание). Например, если вы купили сырье или материалы на сумму 100 руб. и произвели из них продукцию стоимостью 200 руб., то на себестоимость продукции следует отнести (списать) все 100 руб. затрат. Было бы странно, если бы, затратив на изготовление чего бы то ни было 100 руб., вы из каких-либо альтруистических побуждений списали на себестоимость только 50 руб



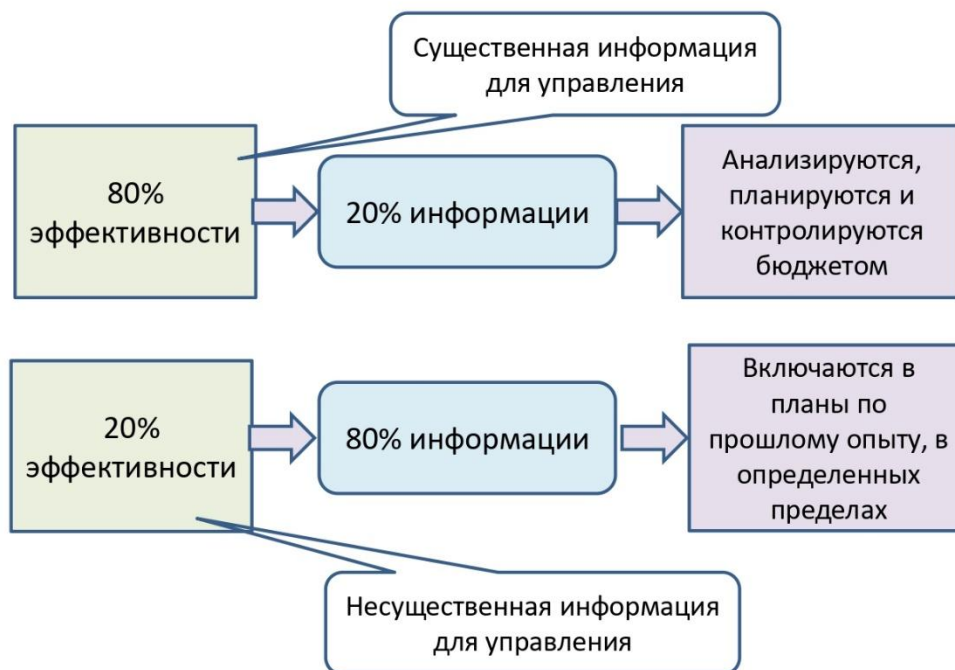
# РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

*Главный смысл бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата. Внедрение системы бюджетирования может позволить предприятию:*

- ⊗ составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;*
- ⊗ вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариантного анализа;*
- ⊗ быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение;*
- ⊗ скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели;*
- ⊗ повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.*

# Анализ Парето

## Анализ Парето



# Анализ Чувствительности

## Анализ чувствительности

- **Анализ чувствительности** (sensitivity analysis) это подход к оценке планируемых показателей в условиях неопределенности. Позволяет определить допустимые уровни изменения показателей при планировании.
- **Анализ чувствительности** заключается в оценке влияния изменения факторов на результирующий показатель, при котором выбранные параметры (факторы) изменяются в определенных пределах, а остальные параметры остаются неизменными.

**Анализ чувствительности** позволяет

- оценить, как изменяются результирующие показатели при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета.
- определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять результирующие показатели.
- установить критические изменения факторов (переменных) при которых результирующий показатель становится неприемлемым.



## Анализ чувствительности

*Используется :*

- в текущем планировании для определении факторов , которые в большей степени влияют **на прибыль**,
- в оценке инвестиционных проектов для оценки факторов, которые в большей степени влияют **на NPV и IRR** .

Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV или норма прибыли остается положительной величиной, тем устойчивее проект, тем меньше риск.

## Анализ чувствительности

***В качестве варьируемых исходных переменных принимают:***

- объём продаж;
- цену за единицу продукции;
- инвестиционные затраты или их составляющие;
- операционные затраты или их составляющие;
- уровень инфляции;
- процент по займам, ставку дисконта и др.

***В качестве результирующих показателей принимают:***

<b>показатели эффективности проекта</b>	<b>текущие показатели деятельности</b>
1. чистый дисконтированный поток (доход)	1. операционная прибыль
2. внутренняя норма доходности	2. чистая прибыль
3. срок окупаемости	3. сальдо денежных средств
4. рентабельность инвестиций	

## Анализ чувствительности

- **Пример**

Оценить чувствительность инвестиционного проекта к изменению годовой маржинальной прибыли. Проект на 5 лет, стоимость капитала 12% годовых

год	показатель	Денежный поток, \$/год	Коэф. дисконтирования (12%)	Приведенная стоимость, \$
0	Инвестиции	(200 000)	1	(200 000)
1-5	Маржинальная прибыль за год	108 000	3,605	389 340
1-5	Постоянные затраты за год	(30 000)	3,605	(108 150)
5	Ликвидационная стоимость	30 000	0,567	17 010
	NPV	98 200		

Чувствительность NPV к маржинальной прибыли =  $98\,200 / 389\,340 = 25,2\%$

**Вывод:** уменьшение годовой маржинальной прибыли на 25,2% или 27 216 \$

(108 000\*0,252) сделает проект неприемлемым для инвестиций



# Список литературы

## а) основная литература:

- Добровольский Е. И. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. И. Добровольский Б. Карабанов, П.Боровков, Е.Глухов, Е.Бреслав. — СПб.: Питер, 2007. — 448 с.

## б) дополнительная литература:

- Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник / В. Э. Керимов. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашков и К`, 2011. — 476 с. — (Рек. УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики).
- Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. - Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2008. - 457 с. Финансовый менеджмент: теория и практика: [учебник] / под ред. Е. С. Стояновой. — Изд. 6-е. — М.: Перспектива, 2010. — 656 с.

## в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

- <http://www.intalev.ru/library/articles/all.php>
- <http://www.e-reading-lib.com/book.php?book=103860>