

Федеральное агентство по образованию
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет

—
Факультет экономики и менеджмента
Кафедра «Финансы и денежное обращение»

РУХЛЯДА Н.О.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО КУРСУ «ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА»

Санкт-Петербург
2012

Оглавление

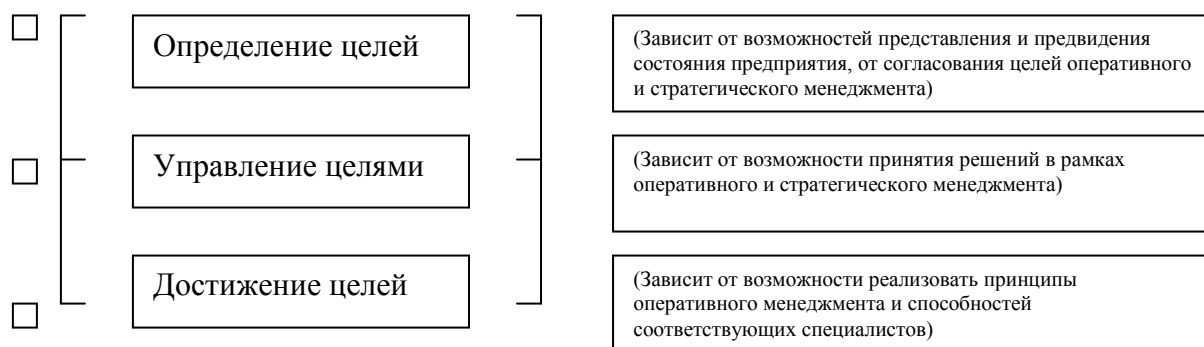
Лекция 1.	3
Лекция 2.	5
Лекция 3.	8
Лекция 4.	10
Лекция 5.	15
Лекция 6.	17
Лекция 7.	22
Лекция 8.	27
Лекция 9.	29
Лекция 10.	32
Лекция 11.	37
Лекция 12.	41
Лекция 13.	43
Лекция 14.	47
Лекция 15.	49
Лекция 16.	53
Лекция 17.	62

Лекция 1.

Под контроллингом следует понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования. Служба контроллинга анализирует на ЭВМ полученную отчетность предприятия, определяет направления будущего развития фирмы и тем самым оказывает значительную помощь в принятии управленческих решений. При этом методы оперативного и стратегического контроллинга помогают в управлении предприятием в рамках согласования целей в условиях сохранения финансового равновесия.

Концепция контроллинга позволяет интегрировать традиционный учет, планирование и маркетинг в рамках отдельного предприятия в единую систему управления и, следовательно, должна координировать оба вида мышления – системное и прямолинейное. Очень важно, чтобы определяемые предприятием цели, принципы управления этими целями, способы достижения поставленных целей были известны каждому сотруднику фирмы. Они должны быть сформулированы письменно, документально закреплены и реализованы согласно соответствующему распорядку работы всех подразделений предприятия.

Эта система функционирует внутри самоуправляемого контура регулирования.



Ориентация на результаты (прибыль).

Действовать на рынке с пользой для своих клиентов и для себя нереально без технического обновления производства (повышения его технического уровня), без дополнения учета полных затрат детализированным учетом сумм покрытия КА по изделиям, так и по покупателям, без регулирования политики продаж в соответствии с принципом предпочтения (последовательности продаж тех или иных товаров, их очередности) создания ранжированных рядов, без использования всех факторов, влияющих на эффективность продаж, для достижения заданных степеней покрытия. Ориентируясь на потребности клиентов, предприниматели внедряют инновации, что увеличивает собственную прибыль и привлекает новых клиентов.

Оптимизация прибыли вместо ее максимизации.

Господствующая логика прямолинейного и последовательного мышления соответствует «туннельному видению и мышлению». Чтобы получить прибыль в данном квартале или году, «выдаивают» все новые и новые инвестиции, не обращая при этом никакого внимания на стратегическое «обезвоживание» фирмы, а также на то, будут ли в будущем сохранены рабочие места. В условиях свободного рыночного хозяйства предпочтительна максимизация прибыли, поэтому используют концепцию контроллинга числовых показателей; *социально ориентированное* рыночное хозяйство выбирает концепцию контроллинга общей руководящей цели с оптимизацией прибыли для

обеспечения и сохранения долгосрочной жизнеспособности и существования предприятия (рис.1)

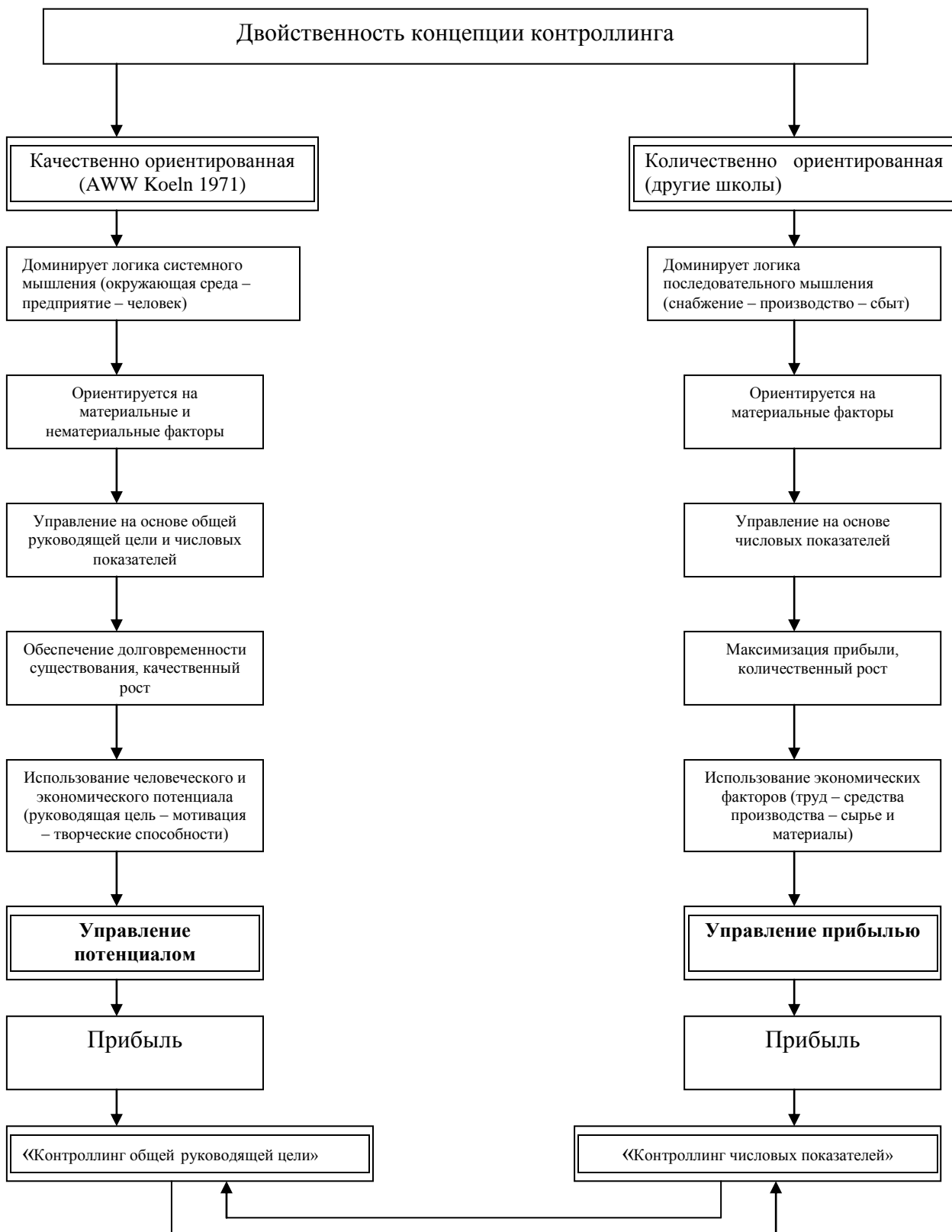


Рис. 1 Контроллинг «общей руководящей цели» и контроллинг «числовых показателей»

Лекция 2.

Стремление заключать трудовые соглашения для работы по призванию, а не для того, чтобы финансировать свое свободное время.

Руководители – специалисты и сотрудники отождествляют себя с фирмой, если совпадают их профессиональные цели, представления и если они работают в коллективе. На этой почве вырастает культура фирмы в гармонии с законами природы, а не в борьбе с доминирующим законом природы – принципом равновесия. Мы вспомним еще раз требование, которое выдвигал Эрих Гуттенберг о поддержании финансового равновесия, о стремлении социально ориентированного рыночного хозяйства к равновесию между спросом и предложением, массой денег и товаров с целью защиты малообеспеченных слоев и категорий населения.

Разницу между традиционной логикой мышления и логикой биокибернетического мышления Ф. Вестера можно показать в следующей таблице (рис.2).

СИСТЕМНОЕ БИОКИБЕРНЕТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ	ПРЯМОЛИНЕЙНОЕ ТРАДИЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ
Комбинированный системный подход с учетом экономических, социальных, экологических факторов	Изолированное рассмотрение отдельных факторов и фаз процесса производства
Ориентированно на принцип равновесия, последовательное согласование целей для обеспечения долгосрочного существования фирмы	Доминирование краткосрочных экономических целей, например квартальный или годовой доход на инвестированный капитал
Ответственное применение технологии вследствие симбиоза с природой и обучения у нее	Безответственно созданная технология, игнорирующая законы природы
Дополнение действующих балансов предприятия (торгового, составленного для налогообложения) стратегическим, энергетическим балансами и балансом окружающей среды (с рециклированием)	Дополнения к балансу фирмы и балансу, исчисленному для налогообложения
Оптимизация прибыли для капитала и человека	Максимизация прибыли в первую очередь для капитала и государства
Поддержание биокибернетического равновесия в биосфере	Игнорирование биокибернетического равновесия в природе

Рис. 2 Мышление, прямолинейное и системное, по Ф. Вестеру, дополненное.

Служба контроллинга – штабная или линейная?

На этапе планирования обязанности логманской службы получают новую интерпретацию. Необходимо строго профессиональное линейное разграничение функций. Контроллер отдельных подразделений прямо подчинен главному контроллеру, служба контроллинга работает как штаб.

Член правления фирмы: общий отдел «Контроллинг и финансы»			
СЛУЖБА КОНТРОЛЛИНГА		СЛУЖБА ИНФОРМАЦИИ	СЛУЖБА КАПИТАЛА
УЧЕТ	ПЛАНИРОВАНИЕ		
Исчисление результатов по методам совокупных затрат и затрат на реализованную продукцию. Калькуляция производства на заказ и на рынок. Вариантные (альтернативные) расчеты. Статистика Отчетность	Стратегическое Оперативное Инвестиционное Планирование фондов (ресурсов) и поступлений	Организация Программирование Справочная служба Бюро коммуникаций	Финансы Балансы Налоги Планирование дохода на инвестированный капитал, управление им и денежными потоками Валютные операции Отдел по операциям с землей Анализ рисков
Главный отдел		Главный отдел	Главный отдел

Рис. 3 Служба контроллинга при варианте ее подчинения одному из членов правления фирмы, возглавляющему направление «Контроллинг и финансы».

Линейная служба рекомендуется вместо вертикальной организации

Чистое разделение полномочий между штабом и линией, т.е. штаб не дает прямых советов и указаний, как решать проблемы. Контроллер может также посылать управляющие импульсы, но не несет ответственности за их прием. Поэтому предпочтительнее, чтобы контроллер был непосредственным участником, помощником линейной организации производства, а не прикомандировывался к штабу.

В ходе хозяйственной практики возникают причинно-следственные связи между потенциалом власти и информационными коммуникациями, с одной стороны, и ответственными за непосредственно принимаемые решения – с другой. Когда необходимо значительное обновление методов оперативного и стратегического контроллинга, а также ломка традиционно сложившихся структур, контроллер должен иметь весомый авторитет в сочетании с правами и возможностями принятия соответствующих директив и указаний.

При организации службы контроллинга следует принимать во внимание четыре основные предпосылки:

- 1) согласование целей, управление целями и достижение целей в соответствии с избранной стратегией координируются только на первом уровне управления;
- 2) методы управления предприятием в рамках «общей руководящей цели» становятся наиболее эффективными тогда, когда контроллеру удастся убедить ответственных за принятие решений в необходимости биокибернетической концепции системы контроллинга с использованием *энергетического баланса и баланса окружающей среды*;
- 3) контроллер нуждается в получении информации об экономических взаимосвязях и резервах («эффект компаса» - по Е. Шмаленбаху), чтобы иметь непререкаемый личный и профессиональный авторитет среди сотрудников;

- 4) служба контроллинга самостоятельна, независима и нейтральна по отношению к уровням управления, на которых принимаются решения, что позволяет предотвратить возможность участия в борьбе за распределение власти в фирме.

Главный контроллер и система управления

Имеют место два варианта: главный контроллер непосредственно подчиняется либо председателю совета правления фирмы, либо члену правления фирмы, ответственному за сектор «Контроллинг и финансы», например, директору или руководителю главного отдела.

На средних предприятиях контроллер подчиняется непосредственно управляющему делами фирмы (коммерческому директору) или руководителю службы финансов и учета, который также получает в свое подчинение и службу контроллинга.

Централизованная служба контроллинга как штаб

Главный контроллер находится в подчинении председателя совета фирмы (правления фирмы) без головного отдела «Служба капитала» (основная схема 1). Главный контроллер подчинен непосредственно члену правления фирмы, ответственному за сектор «Контроллинг и финансы» в качестве руководителя главного отдела (Рис. 4).

Служба контроллинга разрабатывает рекомендации по принятию решений и руководит процессом восприятия этих рекомендаций заказчиком. В задачу главного контроллера входит обобщение рекомендаций и установление контактов с лицами, принимающими решения.

Основная схема (1)



Рис. 4 Централизованная служба контроллинга как штаб

Лекция 3.

Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга

Временной горизонт как граница

Методы оперативного контроллинга теряют свою силу на линии временного горизонта, а методы стратегического контроллинга начинают действовать по другую сторону временного горизонта. Используя методы стратегического менеджмента, можно раньше, чем это сумеют сделать конкуренты, вооруженные только методами традиционного учета и анализа, заглянуть за классический трехлетний прогнозный горизонт и узнать об ожидающихся в будущем изменениях спроса, проблемах в области взаимоотношений с окружающей средой, ограничениях ресурсов, о замене еще сегодня эффективных технологий, хотя пока только о тенденциях этих процессов, например, о замене механики рычагов электроникой, о ключевом значении роботов, биотехники и телекоммуникаций для технологического будущего страны.

Концепция контроллинга предоставляет помощь в управлении, в выполнении тех планов, которые должны быть реализованы в ближайшие 12 – 36 месяцев, если прогнозы и экономическая действительность в этом обозримом периоде будут соответствовать друг другу.

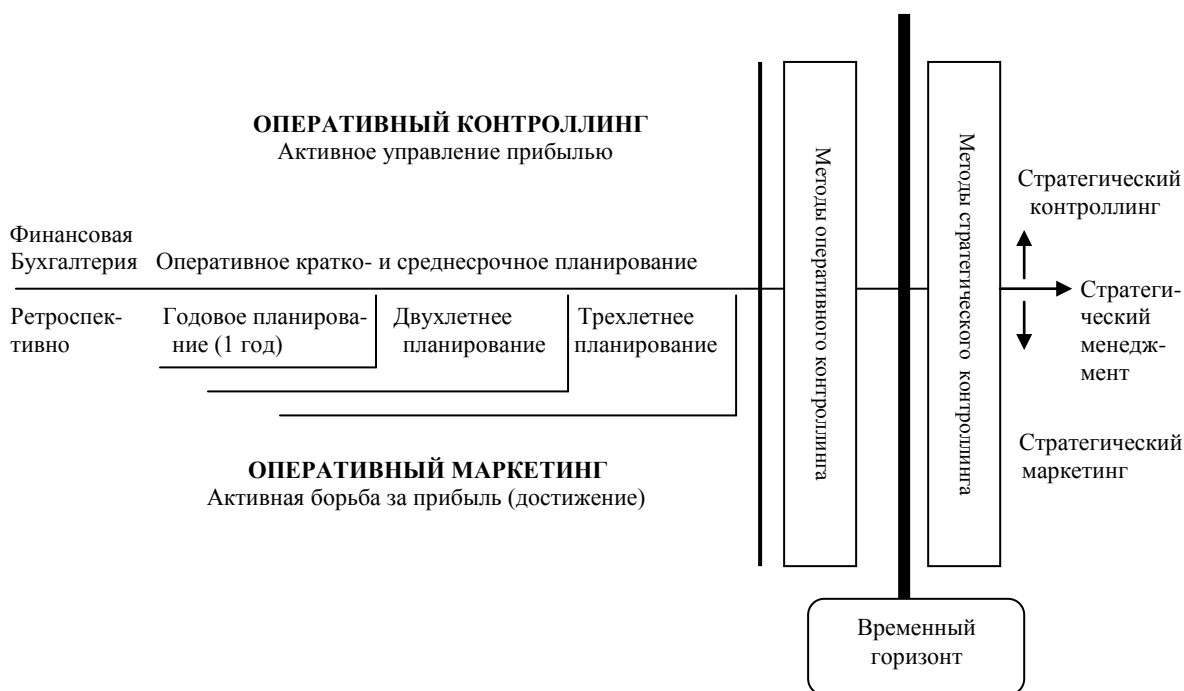


Рис. 5 Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга и маркетинга

Временной горизонт как граница

Анализ изменений субстанции капитала

Финансовая бухгалтерия анализирует изменение данных актива и пассива в динамике от прошлого к настоящему; она стремится так управлять активами и пассивами, чтобы сохранить или приумножить субстанцию капитала предприятия, т.е. его имущество.

Лекция 4.

Активное управление прибылью при помощи расчета степени покрытия

Оперативный контроллинг позволяет оперативно управлять прибылью при помощи показателей нормативной (плановой) степени покрытия (сумма покрытия, выраженная в процентах), если информация о суммах покрытия формируется в надлежащем образом организованной системе учета. На ЭВМ рассчитывается показатель плановой (нормативной) степени покрытия и фактической на каждый заказ, и отклонение выражается в процентах:

Фактическая степень покрытия	37% <	Плановая (нормативная) степень покрытия 40%	= минус 3%.
------------------------------------	-------	--	-------------

Анализ причин отклонений сразу же проводится обычно тогда, когда отклонение превышает +(-)5%.

Активное достижение прибыли путем реализации товаров, имеющих высокую степень покрытия

Оперативный маркетинг позволяет активно управлять прибылью, когда товар с фактической степенью покрытия, равной нормативной или превышающей ее, подлежит реализации в первую очередь; товар со степенью покрытия меньше нормативной реализуется только по желанию клиента либо в случае сужения ассортимента выпускаемой продукции.

Оперативные контроллинг и маркетинг позволяют устранить оперативные «узкие места» результатов деятельности предприятия, планировать и обеспечивать достижение таких целей, как доход на инвестированный капитал, денежные потоки, плановый объем сумм покрытия по ассортименту товаров, управлять при помощи факторов, влияющих на затраты и результаты, прибылью в пределах временного горизонта.

Учет сумм покрытия в разрезе покупателей и заказчиков и их глубокий анализ дают информацию о том, каких клиентов нужно еще продолжать обслуживать (фактическая степень покрытия \geq нормативной), а каких – нет (фактическая степень покрытия $<$ нормативной (плановой)).

Учет сумм покрытия в разрезе покупателей строит мост к стратегическому контроллингу

Учет сумм покрытия в разрезе покупателей позволяет проводить анализ, дающий возможность сосредоточить все ресурсы предприятия на более быстром решении проблем клиентов, чем это сделали бы конкуренты. В результате этого сам собой возводится мост между оперативным и стратегическим контроллингом, когда эта взаимосвязь направлена на исследование и изыскание нововведений, новых рынков сбыта. В то время как в системе оперативного контроллинга меняются практически только числовые показатели, стратегический Контроллинг предоставляет данные об изменениях окружающей среды, т.е. он – индикатор возникновения стратегических «узких мест» экономического роста в будущем.

В сфере стратегического контроллинга и маркетинга разрабатывается общая стратегия для обеспечения продолжительного существования фирмы, как только

начинают изменяться условия по другую сторону временного горизонта, в результате взаимосвязи стратегического планирования, стратегического контроллинга и методов маркетинга появляются средства решения выявленных проблем, значительно более эффективные, чем традиционные методы исчислений. Например, потепление климата Земли нарушает биоклибернетическое равновесие в природе, изменяет тем самым условия развития зимних видов спорта и влияет на их индустрию. Лыжная индустрия уже сегодня принимает эти слабые предупреждающие сигналы и сегодня же осуществляет соответствующие меры, развивает новые области, например, вкладывая средства в авиастроение. Она создает условия для того, чтобы за счет расширения географии полетов в районы зимнего спорта ликвидировать «узкие места» этого бизнеса. Достойный пример для всех служб контроллинга!

Стратегический менеджмент

Постоянные изменения в окружающей среде диктуют новые условия существования и обеспечения прибыли, следовательно, в результате появления новых «узких мест», технологических прорывов и т.д. изменяются, приспособляясь к этим условиям, сам стиль управления и управленческие концепции.

Оперативные методы и стратегическое планирование были после мирового энергетического кризиса 1973 г. дополнены стратегическими методами управления, которые взаимно дополнили друг друга. Открытый стиль управления, опирающийся на современную технику, сделал возможным поиск новых перспектив, усилил творческий подход и ответственность, мобилизовал нематериальные мотивирующие факторы благодаря разработанной общей руководящей цели фирмы (см. рис.1).

Оперативные и стратегические методы усиливают воздействие менеджмента на поддержание финансового равновесия и существования предприятия. «Стратегический менеджмент» - это возможность моментального распознавания в отличие от конкурентов стратегических «узких мест» экономического роста по другую сторону временного горизонта и своевременная разработка соответствующих контрмероприятий по управлению. Формирование эффективных методов стратегического и оперативного контроллинга для первого уровня управления на базе предшествующего опыта длится 3 – 5 лет. Рекомендуется начать эту работу заранее, так как в критические периоды часто ощущается дефицит ликвидных средств, времени, квалифицированных работников, что ведет затем к управленческим ошибкам.

Методы оперативного контроллинга

Организация учета результатов по методу затрат на реализованную продукцию для применения оперативных методов наряду с учетом полных затрат всегда требует организации детализированного учета сумм покрытия. Только при его помощи можно определить вклад в общий результат отдельных товаров, их групп и сортов, подразделений, предприятий, клиентов, групп клиентов, внештатных сотрудников, районов сбыта и регионов, преимущественно с ретроспективой, если продукция выпускается на заказ, и с перспективой, когда продукция предназначена для рынка. При дополнении учета полных затрат учетом сумм покрытия перед службой контроллинга встает вопрос выбора I или II типа его организации, разделения общих затрат на постоянные и пропорциональные или отнесения затрат согласно принципу причинности (обусловленности). Этот выбор зависит от следующих факторов:

- производит ли предприятие продукцию только на заказ;
- изготавливает ли оно продукцию только для рынка;
- либо оно работает и на заказ, и на рынок;

- является предприятие промышленным либо оказывает услуги, либо и то и другое вместе.

Учет, анализ и планирование результатов тесно взаимосвязаны. Фактические данные, естественно, влияют на плановые показатели, в том числе и на планирование по методу прямой и обратной связи в границах временного горизонта от одного максимум до трех лет, которые можно корректировать ежеквартально.

Предельные величины

Превышение предельных, допустимых параметров вызывает в водоемах и лесах нарушения системы из-за отсутствия контроля чистоты сточных вод и воздуха (недопущения загрязнений). Превышение предельных величин

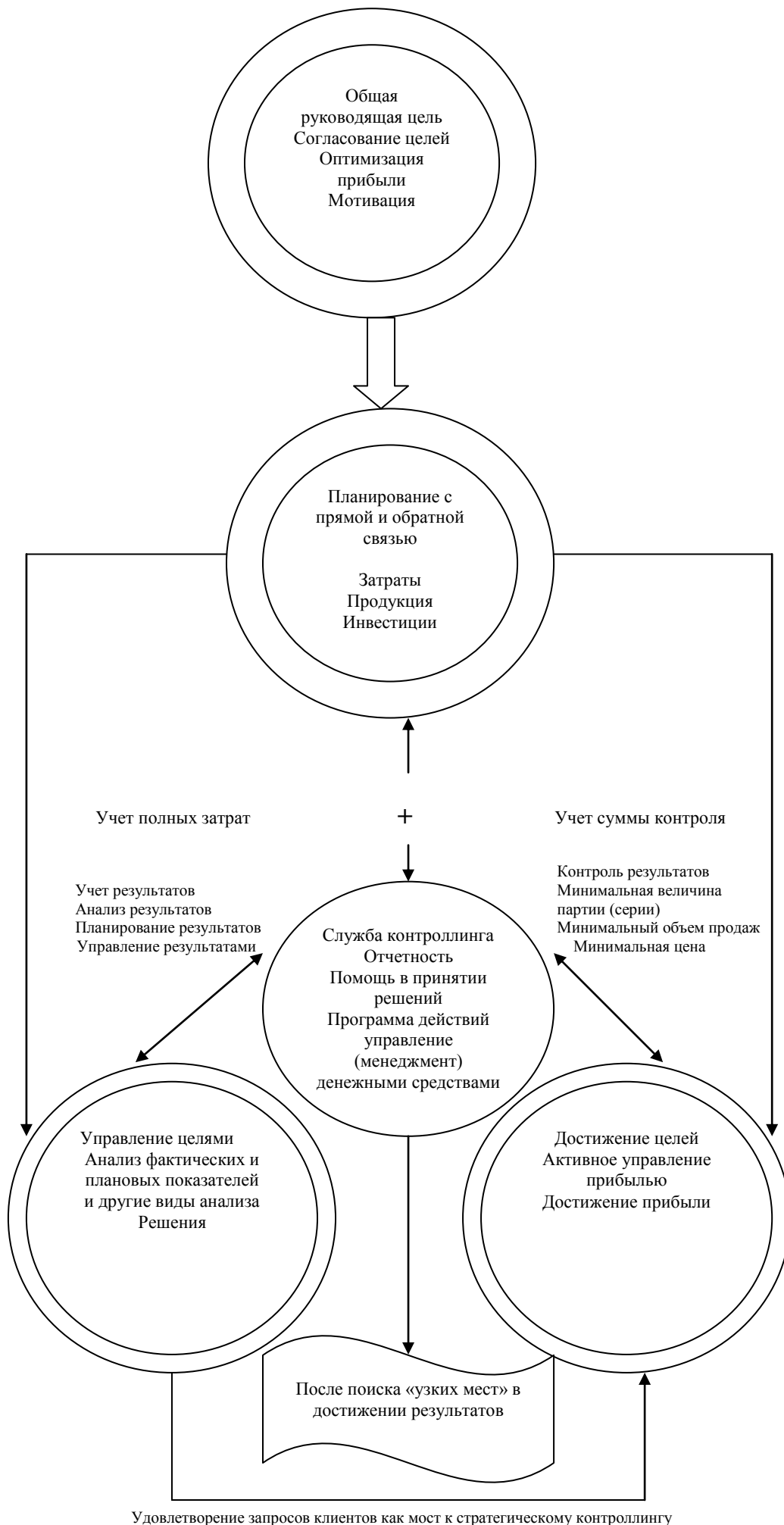
- минимальной величины серии (партии) продукции;

- минимальных объемов продаж;

- минимальных цен даже в случае полной загрузки производственных мощностей и при использовании метода общих затрат сначала медленно и незаметно, как в природе, наносит непоправимый ущерб в форме уменьшения прибыли: «Оборот (выручка) увеличивается, но результат уменьшается, и никто не знает причину!».

Фирма, которая не знает или не учитывает *минимальные размеры серий (партий) товаров*, лишается возможности использовать эффекты депрессии расходов при переоборудовании, хранении продукции и преимущества в управлении процессом производства. *Минимальные объемы продаж* должны по меньшей мере покрывать предельные затраты на реализованные товары, постоянные затраты на них и доли плановой суммы покрытия, в противном случае *незаметно* блокируется достижение цели. Прибыль может уменьшиться на 20 – 30%, и фирма вступит в зону убытков.

Минимальные цены, идентичные нижним пределам цены, необходимо обеспечить при помощи маржинальных сумм покрытия, которые соответствуют полному покрытию затрат. Если конкуренция или экономический спад вынудят прибегнуть к минимальным ценам, то контроллер будет знать, какие убытки и потери сумм покрытия необходимо компенсировать.



Удовлетворение запросов клиентов как мост к стратегическому контроллингу

Рис. 6 Контур регулирования оперативного контроллинга

Стратегические методы контроллинга

Анализ потенциала и «узких мест»

Анализ потенциала и «узких мест» помогает определить исходную ситуацию на фирме. Анализ потенциала позволяет обнаружить сильные стороны фирмы по сравнению с конкурентами. Хорошо продуманная стратегическая концепция обеспечивает направление всех предпринимаемых мер на достижение поставленной цели. Тем самым потенциал фирмы выполняет функцию усилителя энергии, который дает возможность повысить отдачу от проводимых мер без дополнительных затрат.

Заключительные выводы и перспектива

В пределах временного горизонта меняются показатели, вне – условия

В системе оперативного управления изменяются числовые показатели. Оперативные методы работают в пределах временного горизонта, помогают находить и устранять «узкие места» в достижении запланированного результата и оптимизировать прибыль. В системе стратегического управления изменяются условия. Стратегические методы действуют вне временного горизонта, дают возможность обнаруживать и устранять «узкие места» роста (факторы, препятствующие росту) и повышают шансы выживания фирмы в условиях международной конкуренции.

Лекция 5.

Основные предпосылки концепции контроллинга

Концепция контроллинга функционирует, если имеются:

- философия фирмы, т.е. разработана система согласования целей руководящим составом;
- планирование, основанное на системе прямой и обратной связи, с циклическим и кумулятивным анализом плановых и фактических показателей;
- саморегулируемая обратная связь в биокибернетическом контуре регулирования с учетом параметров энергии и окружающей среды;
- благоприятный энергетический баланс, когда экономно используется биосила;
- благоприятный баланс окружающей среды, который позволяет делать рациональные инвестиции в охрану окружающей среды;
- сенсоры (воспринимающие сигналы датчики) для своевременного обнаружения «узких мест», препятствующих росту и достижению намеченного результата;
- система учета полных затрат и система учета сумм покрытия;
- активизация нематериальных факторов, таких, как мотивация и возможность проявить все личностные качества (идентификация) для надежного обеспечения существования фирмы.

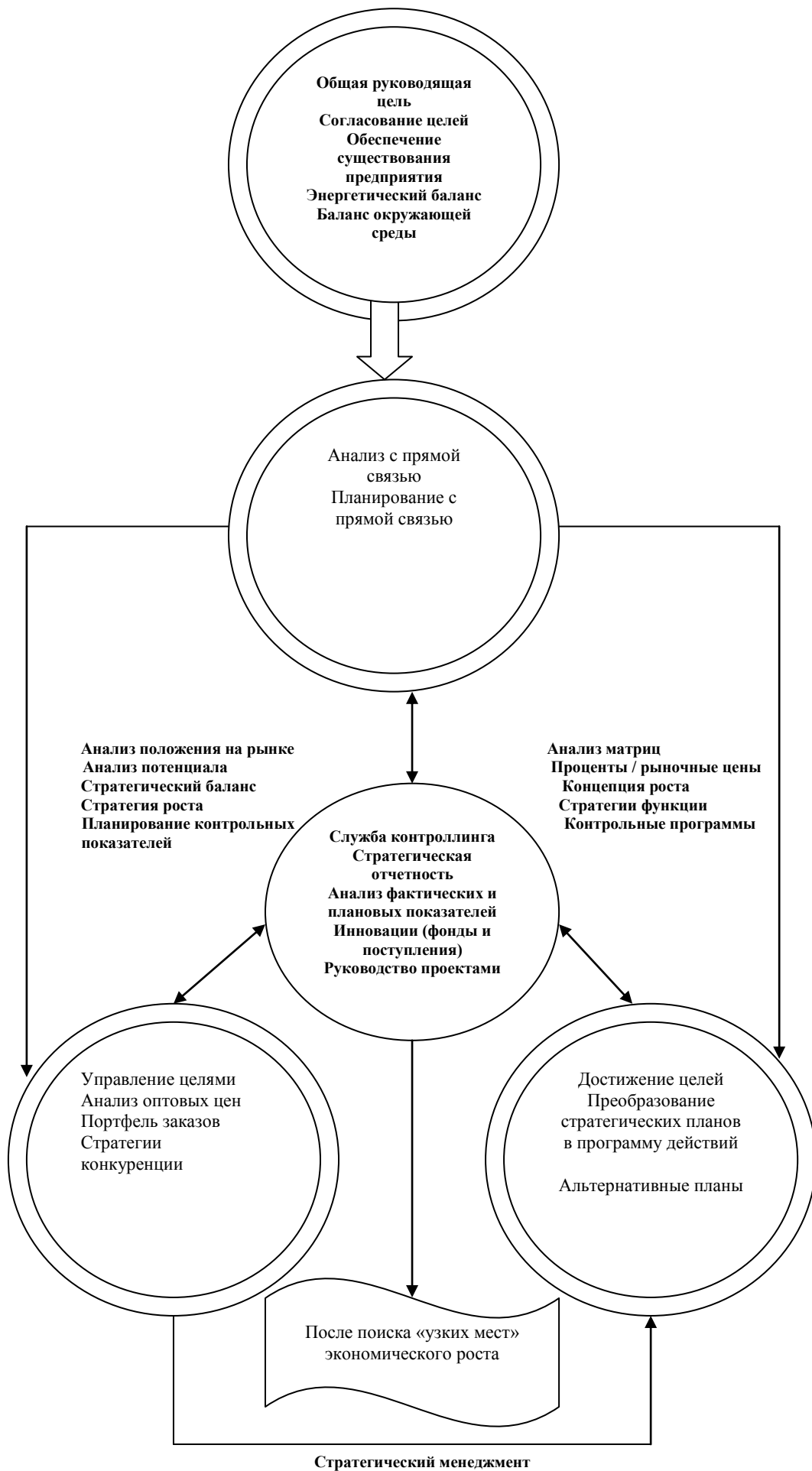


Рис. 7 Контур регулирования стратегического котроллинга

Лекция 6.

Общие понятия о затратах, определения и терминология.

В финансовом учете термин *затраты* определяется как показатель в денежном выражении количества ресурсов, использованных для достижения определенной цели. В управленческом учете термин *затраты* употребляется в целом ряде различных случаев. Иначе говоря, при решении разных вопросов учитываются разные виды затрат. Одни затраты учитываются разные виды затрат. Одни затраты учитываются для оценки запасов и определения доходов. Другие – для планирования, составления бюджета и контроля. Учет третьих необходим для принятия решений на ближнюю и дальнюю перспективы.

Классификация затрат.

Затраты могут классифицироваться по категориям, исходя из:

1. Их роли в системе управления
 - а. Производственные затраты
 - б. Непроизводственные (общефирменные) затраты
2. Степени их прослеживаемости
 - а. Прямые затраты
 - б. Непрямые затраты
3. Времени их дебетования относительно поступлений от реализации
 - а. Затраты, включаемые в производственную себестоимость
 - б. Затраты периода
4. Их динамики, соответствующей функциональным изменениям
 - а. Переменные затраты
 - б. Постоянные затраты
 - в. Смешанные затраты
5. Степени их усреднения
 - а. Полные затраты
 - б. Затраты, включаемые в удельную (среднюю) себестоимость
6. Их значимости для планирования, контроля и принятия решений
 - а. Регулируемые и нерегулируемые затраты
 - б. Нормативные затраты
 - в. Приростные затраты
 - г. Затраты прошлого периода
 - д. Наличные выплаты
 - е. Значимые затраты (будущего периода)
 - ж. Затраты, включаемые в альтернативную стоимость

В ходе последующего изложения мы рассмотрим каждую из этих категорий.

Затраты по их роли в системе управления

В фирме производственного назначения затраты делятся на две основные категории, соответствующие функциональным видам деятельности, с которыми они связаны: 1) производственные затраты и 2) непроизводственные затраты, называемые также эксплуатационными расходами.

Производственные затраты

Производственными являются затраты, связанные с производственной деятельностью компании. Производственные затраты подразделяются на три категории: прямые затраты на материалы, прямые затраты на рабочую силу и заводские накладные расходы. К прямым затратам на материалы (к прямым материалам) относятся все затраты на те материалы, которые входят в состав конечного продукта. Например, сталь для производства автомобилей и древесина для производства мебели. Клей, гвозди и другие малоценные материалы называются вспомогательными (или расходными) материалами и классифицируются как часть заводских накладных расходов, объяснение которым мы дадим ниже.

Прямой труд есть труд производственных рабочих, непосредственно вовлеченных в изготовление продукта. Примерами затрат на оплату прямого труда является заработная плата операторов поточных линий и заработная плата станочников металлообрабатывающих станков механического цеха. Непрямой труд в форме заработной платы, например, инспекторам и уборщикам, учитывается как часть заводских накладных расходов. Заводские накладные расходы определяются как все затраты, идущие на производство, за вычетом прямых затрат на материалы и рабочую силу. К их числу, помимо прочего, относятся амортизационные расходы, арендная плата, налоги, страховые взносы, дополнительные выплаты по заработной плате, налоги, взимаемые с заработной платы, расходы вследствие простоя. Заводские накладные расходы еще называют производственными накладными расходами, косвенными издержками на производство, общими производственными затратами. Многие виды затрат частично взаимоперекрываются в пределах своих категорий.

Стоимость прямых материалов вместе со стоимостью прямого труда образует *основную себестоимость*. Прямые затраты труда плюс заводские накладные расходы называются *конверсионными затратами* (или затратами на переработку). Этот термин отражает тот факт, что учет этих затрат позволяет переносить стоимость сырья и материалов на готовое изделие.

Непроизводственные затраты

Непроизводственные затраты (или общефирменные расходы) подразделяются на торговые, общие и административные расходы. Торговые расходы связаны с осуществлением продаж и поставок продукции. Примерами могут служить расходы на рекламу и выплату комиссионных. Общие и административные расходы принимаются в целях осуществления общехозяйственных и административных функций, например, оклады руководителей и специалистов, судебные издержки. Виды затрат, классифицируемых по их роли в системе управления, и их взаимосвязи показаны на рис.8.

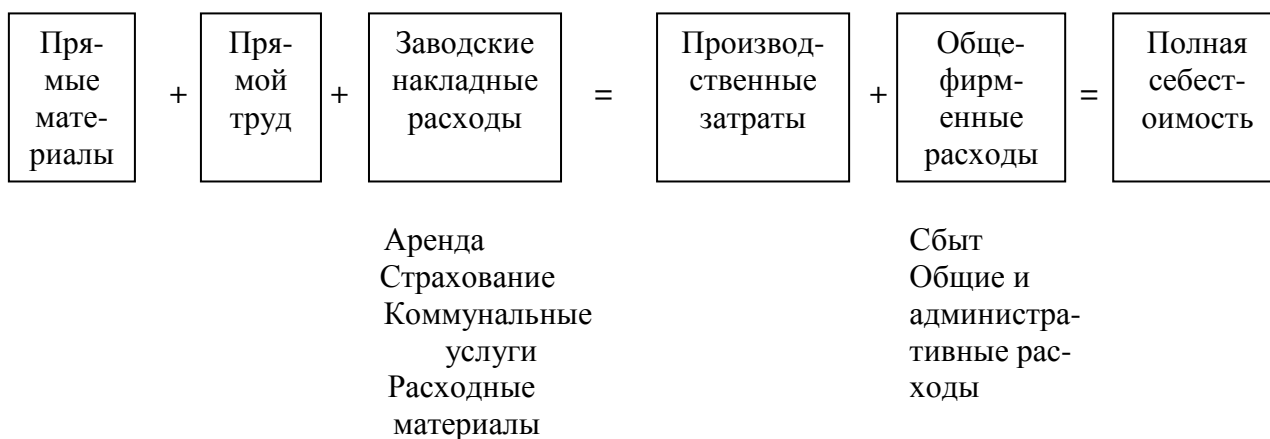


Рис. 8 Затраты по их роли в системе управления.

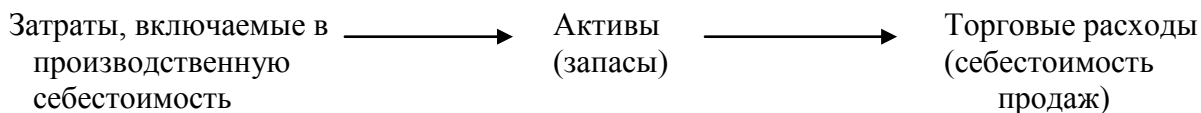
Прямые затраты и косвенные затраты

Затраты можно рассматривать как прямые или косвенные, исходя из возможности проследить за их движением к конкретному объекту калькуляции – изделию, работам, подразделениям, территориям реализации. Движение прямых затрат прослеживается непосредственно до объекта, подлежащего калькуляции. Например, если рассматриваемым объектом калькуляции является определенный вид продукции, то тогда материалы и труд, участвующие в производстве, являются прямыми затратами. Все же составляющие заводских накладных расходов представляют собой косвенные затраты, поскольку их невозможно непосредственно отождествить с какой-то одной линией. Затраты, которые одновременно относятся к разным подразделениям, изделиям или работам, называются затратами совместного или комплексного производства и тоже входят в категорию косвенных затрат. Размещение рекламы на общенациональных каналах с целью расширения сбыта продукции также является примером косвенных затрат.

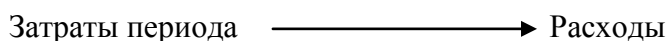
Производственная себестоимость и затраты периода

В зависимости от того, насколько необходимыми являются затраты для производства продукции, их подразделяют на: а) затраты, включаемые в производственную себестоимость, и б) затраты периода.

Производственная себестоимость включает в себя затраты, определяемые стоимостью товарно-материальных запасов, имеющихся в наличии. Такие затраты рассматриваются в качестве активов до тех пор, пока товары, к которым они относятся, не будут проданы. В этот момент они становятся себестоимостью реализованной продукции, или торговыми расходами. Все производственные затраты представляют собой затраты, входящие в состав производственной себестоимости.



Затраты периода – это текущие затраты, не являющиеся необходимыми для производства, и поэтому они дебетуются относительно поступлений от реализации в тот период, когда эти поступления происходят. Расходы по сбыту, общие и административные расходы являются затратами периода.



На рис. 9 показаны отношения затрат, включаемых в себестоимость, и затрат периода, а также приводится рассмотренная нами классификация затрат.

Производственная себестоимость
(затраты, определяемые стоимостью
товарно-материальных запасов)



Затраты учетного периода
(не определяются стоимо-
стью товарно-мате-
риальных запасов)

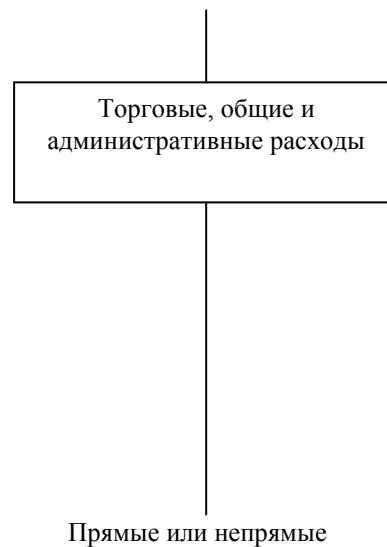


Рис. 9 Классификация различных затрат

С точки зрения планирования и контроля наиболее важным признаком для классификации затрат является то, как изменяется их динамика в зависимости от изменений в объеме производства или иных показателях деятельности. По динамике затраты можно подразделить на следующие три основные категории.

Переменные затраты

Это затраты, которые изменяются в целом и прямо пропорционально функциональным изменениям в деятельности. Примерами являются прямые материалы, расход бензина в зависимости от пробега автомобиля.

Постоянные затраты

Это затраты, которые остаются в целом неизменными, несмотря на функциональные изменения в деятельности. Примерами служат расходы на аренду, страхование и выплату налогов.

Смешанные (полупеременные или полупостоянные) затраты

Это затраты, величина которых изменяется с изменением в объеме производства, но в отличие от переменных затрат – не в прямой пропорции. Другими словами, эти затраты содержат как постоянный, так и переменный компонент. Примерами является плата за аренду грузового транспорта, где твердая составляющая арендной платы суммируется с переменным тарифом в зависимости от пройденного расстояния, и плата за телефон, включающая фиксированную сумму, уплачиваемую ежемесячно, плюс начисления в зависимости от количества сделанных звонков.

Удельная себестоимость и полные затраты

Для целей внутренней отчетности и ценообразования мы заинтересованы определить удельную (среднюю) себестоимость, включающую затраты в расчете на единицу производства товаров или услуг. Удельная себестоимость – это просто средняя величина затрат, которая вычисляется путем деления величины полных затрат на количество единиц продукции, составляющих общий объем производства. С другой стороны, удельная себестоимость представляет собой сумму а) переменных затрат на единицу продукции и б) постоянных затрат на единицу продукции. Здесь важно запомнить, что удельная себестоимость уменьшается с увеличением объема производства, так как общие постоянные затраты, остающиеся неизменными при совершении ряда хозяйственных операций, распределяются по все большему числу единиц продукции.

Затраты, учитываемые при планировании, контроле и принятии решений

Регулируемые и нерегулируемые затраты

Затраты считаются регулируемыми тогда, когда их величина устанавливается руководителем функционального подразделения и их уровень в значительной степени поддается влиянию менеджера. Нерегулируемыми называются затраты, которые не подлежат воздействию на данном уровне управленческого контроля.

Все переменные затраты, такие как прямые материалы, прямой труд и переменные накладные расходы, обычно рассматриваются как регулируемые руководителем функционального подразделения. С другой стороны, постоянные затраты, такие как расходы на амортизацию заводского оборудования, не могут быть регулируемы руководителем функционального подразделения, так как он не обладает полномочиями по закупке оборудования.

Нормативные затраты

Нормативными являются заранее установленные расходы, выступающие в качестве показателей, которые требуется соблюдать. В основе их расчета лежит количество производственных ресурсов, необходимых для эффективного производства.

Приростные (разностные) затраты

Приростные затраты определяются как разница в расходах при выборе из двух или более вариантов.

Затраты прошлого периода

Затраты прошлого периода представляют собой стоимость уже потребленных ресурсов, на итоговую величину которых нельзя повлиять никакими решениями – ни настоящими, ни будущими. Затраты прошлого периода не считаются значимыми для принятия последующих решений, поскольку это затраты давно прошедшие, или свершившиеся.

Лекция 7.

Позаказная калькуляция затрат

Основные положения

Позаказный учет производственных затрат аккумулирует затраты по отдельным работам, подрядам или заказам. Такой метод калькуляции применяется тогда, когда продукция производится отдельными партиями или сериями или когда она изготавливается в соответствии с техническими условиями заказчика. Позаказная калькуляция широко используется производителями, работающими на основе заказов в таких сферах, как печатное дело, авиационная промышленность, строительство, ремонт автомобилей, профессиональные услуги.

Ведомость калькуляции затрат по заказу и видам работ

Ведомость калькуляции затрат по заказу и видам работ используется в целях регистрации различных производственных затрат для учета незавершенного производства. Для каждого отдельного заказа заводится отдельная ведомость, в которой аккумулируются затраты по прямым материалам, прямому труду и заводским накладным расходам, относимым на этот заказ по мере его прохождения через процесс производства. В зависимости от потребностей компании форма ведомости может быть различной. Образец ведомости калькуляции затрат по заказу и видам работ приведен на рис. 10

Изделие _____

Дата начала изготовления _____

Дата окончания изготовления _____

Заказ № _____

Дата	Реквизит (№ требования на отпуск материала)	Кол-во	Дата	Реквизит (№ карточки учета рабочего времени)	Кол-во	Дата	Кол-во (на основе заданной ставки накладных расходов)
------	---	--------	------	--	--------	------	---

Рис. 10 Ведомость калькуляции затрат по заказу и видам работ.

Аккумуляция затрат

При позаказной калькуляции затрат они отслеживаются следующим образом. Прямые материалы и прямой труд относят на конкретный вид работ. Затраты, прямо не прослеживаемые, такие как заводские накладные расходы, относят на отдельные работы с использованием заданной ставки (распределения) накладных расходов. Ставка накладных расходов определяется на начало года следующим образом:

Сумма накладных расходов

$$\text{Ставка накладных расходов} = \frac{\text{по годовому плану}}{\text{Показатель хозяйственной деятельности по годовому плану}}.$$

(прямые трудозатраты в человеко-часах, прямые затраты на оплату труда, количество единиц оборудования и т.п.)

На Рис. 11 изображена принципиальная схема операций при позаказной калькуляции затрат.

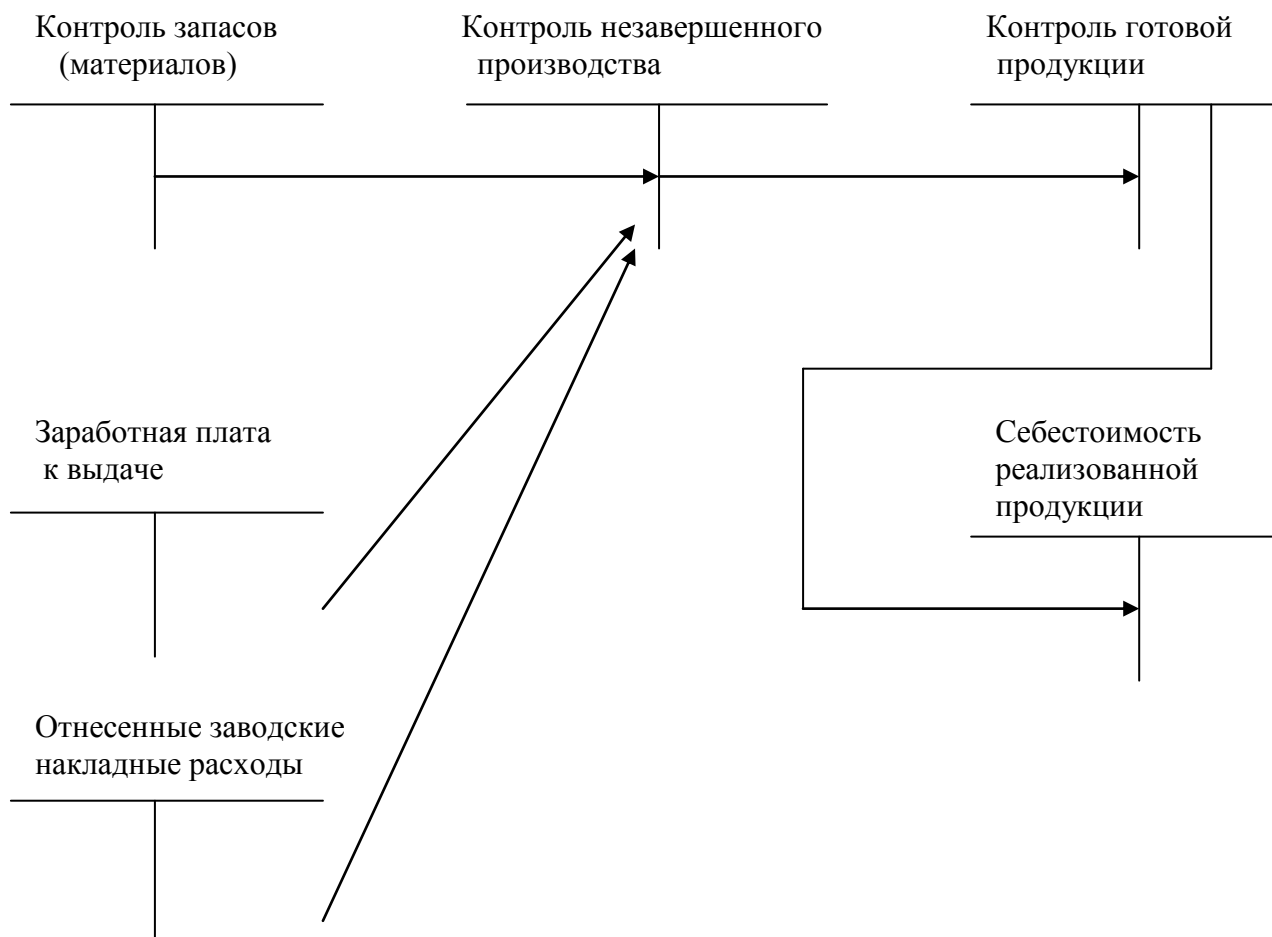


Рис. 11 Виды связей между позаказной системой учета затрат и потоком учетных операций в главной бухгалтерской книге

Попроцессная калькуляция затрат

При попроцессной калькуляции производственные затраты группируются по подразделениям или по производственным процессам. Полные производственные затраты аккумулируются по двум основным статьям – прямым материалам и конверсионным затратам (сумме прямых затрат на оплату труда и отнесенных на себестоимость готовой продукции заводских накладных расходов). Удельная себестоимость определяется путем деления полной себестоимости, относимой на счет центра затрат, на объем производства этого центра затрат. В этом смысле удельная себестоимость есть усредненный показатель. Попроцессная калькуляция удобна для тех компаний, которые производят сплошную массу одинаковой продукции посредством ряда операций или процессов. В общем плане попроцессная калькуляция используется в таких отраслях, как нефтяная, угольная,

химическая, текстильная, бумажная, в производстве пластмасс, стекла и пищевых продуктов.

Уяснение особенностей и выбор системы

Поскольку удельная себестоимость при попроцессной калькуляции представляет собой усредненный показатель, то и сама система попроцессной калькуляции требует меньшего числа учетных операций, чем позаказная система. Именно поэтому многие компании предпочитают пользоваться системой попроцессной калькуляции. В любом случае, прежде чем остановиться на выборе конкретной системы, необходимо уяснить принципиальные особенности каждой системы в более широком плане. Обычно выбор того или иного метода калькуляции в значительной степени зависит от характеристик производственного процесса и видов производимой продукции. Если это продукция одного типа, которая перемещается от одного технологического участка к другому непрерывным потоком, предпочтительным является метод попроцессной калькуляции затрат. Однако если затраты на производство различных изделий значительно отличаются друг от друга, то применение попроцессной системы калькуляции не сможет обеспечить получение адекватно отражающей производственные затраты информации, поэтому здесь более уместно воспользоваться методом позаказной калькуляции. Например, система позаказной калькуляции непременно используется, если покупатель оплачивает определенное изделие, производственный заказ или услугу исходя из себестоимости, что часто имеет место в практике ремонтных мастерских или при обслуживании постоянных клиентов.

Некоторые компании могут посчитать необходимым применить смешанный вариант использования этих двух систем, исходя при этом их характера движения продукции по производственным цехам. Например, в условиях параллельных технологических процессов, которые будут рассмотрены ниже, представляется оптимальным использование своего рода гибрида этих двух систем.

Наиболее подходят для применения попроцессной калькуляции предприятия, имеющие следующие особенности:

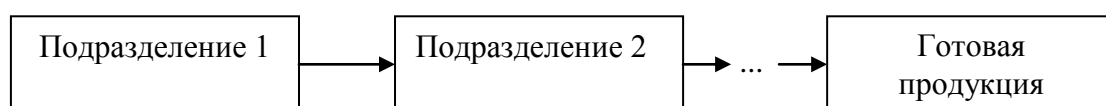
- качество продукции однородно;
- отдельный заказ не оказывает влияния на производственный процесс в целом;
- выполнение заказов покупателя обеспечивается на основе запасов изготовителя;
- производство является непрерывным массовым и осуществляется поточным методом;
- применяется стандартизация технологических процессов и продукции производства;
- контроль затрат по производственным подразделениям является более целесообразным, чем контроль на основе учета требований покупателя или характеристик продукта;
- спрос на выпускаемую продукцию постоянен;
- стандарты по качеству проверяются на уровне производственных подразделений; например, технический контроль проводится непосредственно на линии в ходе производственного процесса.

Движение продукции

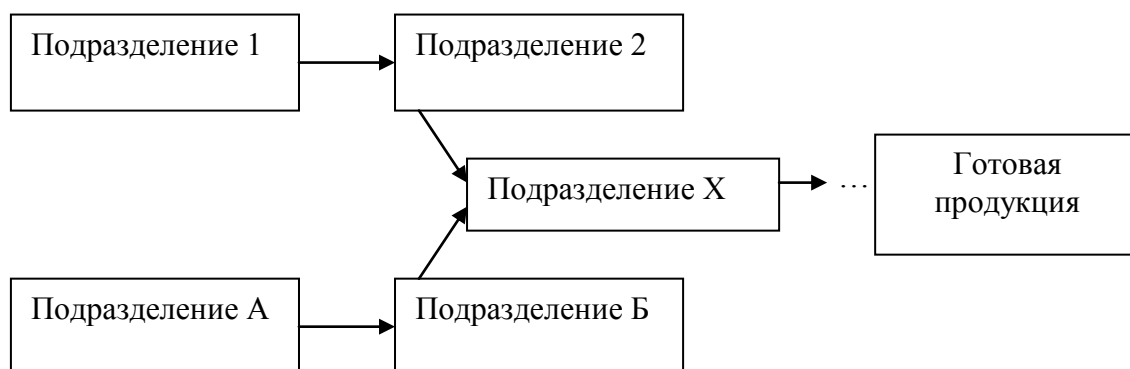
Существует три различных способа организации движения продукции, связанного с попроцессной калькуляцией затрат (см. рис. 12):

- последовательное перемещение;
- параллельное перемещение;
- избирательное перемещение.

Последовательное.



Параллельное.



Избирательное.

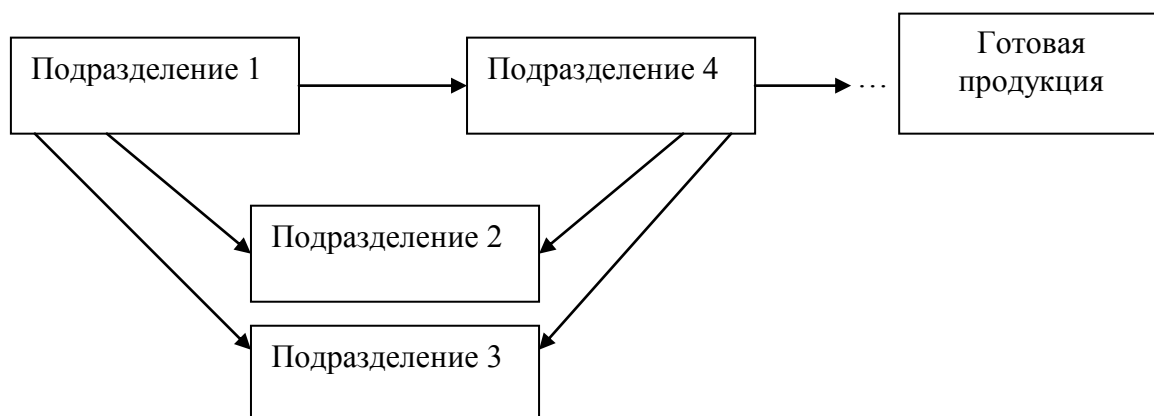


Рис. 12 Способы организации технологических потоков.

При *последовательном перемещении* каждый продукт подвергается одинаковой серии операций. В текстильной промышленности, например, фабрика, обычно, имеет цех краски и прядильный цех. Пряжа из прядильного цеха поступает в цех окраски, затем на склад готовой продукции. Способ перемещения продукции здесь является последовательным.

При *параллельном перемещении* отдельные виды работ выполняются одновременно, а затем в определенном процессе сходятся в единую цепочку. По тем видам работ, которые производятся одновременно, может потребоваться применение калькуляции позаказного типа для учета различий в затратах на одновременное проведение различных видов работ. Такая система применяется в производстве консервированных продуктов питания. Так, при изготовлении фруктовых смесей разные виды фруктов очищаются от кожуры и перерабатываются одновременно на разных производственных участках. После этого на заключительных этапах переработки и консервирования они смешиваются и затем поступают на склад готовой продукции.

При *избирательном перемещении* продукция проходит через технологические ряды внутризаводских подразделений, каждый из которых построен в соответствии с требованиями, предъявляемыми к конечному продукту. В эту категорию попадают мясоперерабатывающие и нефтеперерабатывающие производства. При мясопереработке, например, часть мяса после забоя поступает на мясорубку, а затем на участок упаковки и склад готовой продукции. В то же самое время другая часть проходит обработку копчением, затем упаковывается и поступает на склад. Способ избирательного перемещения может применяться в разнообразных формах.

Лекция 8.

Операции попроцессной калькуляции затрат

Учет затрат методом попроцессной калькуляции содержит четыре основные операции.

1. Суммирование движущихся в потоке вещественных единиц продукции.

На первом этапе определяется сумма единиц продукции, подвергшейся обработке в данном подразделении в течение периода времени. При этом объем на входе должен равняться объему на выходе. Этот этап помогает выявить «утраченные» в процессе обработки единицы продукции. Взаимозависимость может быть выражена следующей формулой:

Первоначальные запасы + Количество единиц продукции на начало периода = Количество единиц полностью завершенной и переданной далее продукции + Запасы на конец периода

2. Определение продукции на выходе в эквивалентных единицах.

Для того чтобы определить удельную себестоимость продукта в условиях многопроцессного производства, важно установить «полный объем работы», выполненной за учетный период. В обрабатывающих отраслях существует специфическая проблема, связанная с тем, как учитывать все еще незавершенное производство – то есть работы, на конец периода времени выполненные частично. Для целей попроцессной калькуляции затрат единицы частично завершенной продукции измеряются на основе «эквивалентов полных единиц продукции».

Эквивалентные единицы представляют собой показатель того, какое число полных единиц продукции соответствует количеству полностью завершенных единиц плюс количество частично завершенных единиц продукции. Например, 100 единиц продукции со степенью завершенности в 60% с точки зрения производственных затрат эквивалентны 60 полностью завершенных единиц.

3. Определение полных учитываемых затрат и вычисление удельной себестоимости в расчете на эквивалентную единицу продукции.

На этом этапе суммируются полные затраты, отнесенные на производственное подразделение за период времени. Удельная себестоимость в расчете на эквивалент составит:

$$\text{Удельная себестоимость} = \frac{\text{Полные затраты за период времени}}{\text{Эквивалентные единицы продукции за период}}$$

4. Учет единиц полностью завершенной и переданной далее продукции и единиц, остающихся в незавершенном производстве.

Для попроцессной калькуляции затрат используется так называемая сводная ведомость затрат на производство. В ней обобщаются как *полные затраты*, так и *показатели удельной себестоимости*, отнесенные на то или иное подразделение, и содержится распределение полных затрат между запасами незавершенного производства и единицами полностью завершенной и переданной далее (или запасами готовой) продукции.

Сводная ведомость затрат на производство охватывает все четыре этапа калькуляции и служит источником для ежемесячного внесения записей в журнал. Это удобная процедура, при помощи которой данные о затратах докладываются руководству.

Метод среднего взвешенного и метод ФИФО

Когда на начало периода остаются запасы или имеется незавершенное производство, продукция завершенного за период производства складывается из различных поступлений, частью за счет частично завершенного производства прошлого периода, а частью за счет единиц нового производства, начатого в текущем периоде. Поскольку затраты способны изменяться от периода к периоду, каждое поступление может отличаться по удельной себестоимости. Стоимость товарно-материальных запасов на начало периода может учитываться двумя способами: методом оценки среднего взвешенного (СВ) и методом «первое поступление – первый отпуск» (сокращенно называемым FIFO – ФИФО).

Метод среднего взвешенного

При методе оценки *среднего взвешенного* затраты на незавершенное производство на начало периода совмещаются с затратами на производство единиц продукции, начато в текущем периоде, и отсюда определяется средняя себестоимость. При определении эквивалентных единиц продукции различия в затратах между производством, частично завершенным в прошлый период, и единицами продукции, производство которых начато и завершено в текущем периоде, не учитываются. Для полностью завершенного производства показатель средней себестоимости только один.

Эквивалентные единицы в методе среднего взвешенного определяются следующим образом:

Единицы завершенного производства + [Незавершенное производство на конец периода x Степень завершенности (%)]

Метод «первое поступление – первый отпуск»

В методе ФИФО стоимость запасов незавершенного производства отделяется от дополнительных затрат, отнесенных на текущий период. За период учитываются два вида удельной себестоимости: (1) завершенных единиц незавершенной продукции на начало периода и (2) единиц продукции, производство которых начато и завершено в том же периоде. В соответствии с этим методом, незавершенное производство на начало периода предполагается завершить и передавать далее в первую очередь. Эквивалентные единицы в методе ФИФО вычисляются следующим образом:

Единицы завершенного производства + [Незавершенное производство на конец периода x Степень завершенности (%)] – [Незавершенное производство на начало периода x Степень завершенности (%)].

Лекция 9.

Распределение затрат

Основные положения

Одним из важных аспектов анализа затрат является проблема распределения производственных затрат по различным элементам (сегментам) предприятия. В качестве сегмента могут выступать продукция, структурные подразделения, виды производств или сбытовые территории. Распределение (отнесение) затрат необходимо в целях получения данных, предназначенных для: 1) калькуляции себестоимости продукта и установления продажной цены; 2) оценки качества управления и контроля; 3) принятия особых решений.

Этапы распределения затрат

Процесс распределения затрат делится на три основных этапа. 1) Выбор объекта учета затрат. Объектом затрат называется предмет деятельности, для оценки которого требуется отдельный показатель затрат. Примерами могут служить структурные подразделения, виды продукции, технологические процессы, виды работ, подряды, заказы, сбытовые территории. 2) Отбор и аккумуляция затрат, относящихся к данному объекту учета. Примерами являются производственные затраты, торговые и административные расходы, затраты совместного производства, общие расходы, расходы обслуживающих подразделений, постоянные затраты. 3) Выбор метода совмещения п. 1) с п. 2). Базой распределения производственных затрат обычно служат показатели в человеко-часах, машино-часах и единицах продукции.

Распределение доходов и переменных затрат обычно осуществляется прямым путем, поскольку они напрямую связаны с конкретным сегментом или аспектом деятельности. Прямые затраты прослеживаются вплоть до конкретного продукта или территории. Частично прослеживаемые затраты (например, на рекламу) охватывают несколько продуктов. Непрямые затраты нельзя непосредственно отождествлять с продуктом, поэтому распределяться между объектами затрат они должны исходя из соображений логики, например, распределение арендной платы пропорционально площади помещения, занимаемого структурным подразделением.

Общие правила распределения затрат

При аккумуляции затрат определяются фактические затраты в соответствии с программой производства, центром затрат или номером счета, предназначенным для целей учета и планирования. Накопленные затраты затем должны быть отнесены на соответствующие сегменты деятельности, такие как структурные подразделения, продукты производства, обслуживающие функции или территории.

При распределении затрат величина совокупных затрат раскладывается по двум или более организационным единицам, видам продукции, функциям обслуживания или территориям деятельности. К примеру, в крупном концерне розничной торговли «Кей март» расходы главной конторы корпорации распределяются по магазинам фирмы, при этом каждый директор магазина знает, что такие затраты существуют и должны быть покрыты за счет прибыли отдельного магазина для обеспечения рентабельности компании в целом.

Методы распределения выбираются произвольно, в одних случаях одни, в других – другие. В качестве возможной базы для распределения, как правило, выступают единицы

продукции, прямые затраты на оплату труда, прямые трудозатраты в человеко-часах, показатели наработки в машино-часах, численность работающих, площади производственных помещений, восстановительная стоимость оборудования.

База для распределения затрат обычно сохраняется неизменной в течение длительного периода времени, поскольку она представляет собой элемент производственной политики. Она может пересматриваться время от времени или тогда, когда ее несоответствие становится очевидным.

База распределения должна иметь характер прямого действия, так как всевозможные усложнения приводят к дополнительной трате ресурсов и времени на вычисления, что может отрицательно сказаться на прибыли. Непременно следует добиваться ясного понимания процесса распределения, позволяющего легко обходиться с его формулами и следовать его внутренней логике.

При выборе базы распределения руководствуются одним из следующих критериев.

Приобретаемыми выгодами. Затраты можно распределять исходя из получаемых при этом выгод. Например, корпорационные расходы на рекламу распределяют по объемам продаж, достигнутым отделениями корпорации. Чем больше объем продаж, тем большим считается эффект, полученный от рекламы. Затраты на обогрев помещений могут распределяться в зависимости от занимаемой подразделениями площади.

Равенством. Затраты можно распределять по принципу равных прав. «Равноправие» может выражаться в одинаковом объеме расходуемых средств, потребленных ресурсов и затраченного времени. «Принцип равенства» часто применяется в условиях государственного заказа для выработки взаимоприемлемой цены.

Причинно-следственной зависимостью. Затраты могут распределяться в зависимости от уровня расходов. Такая связь легко устанавливается, когда имеют место прямые производственные затраты (прямые материалы, прямой труд). Установление причинно-следственной связи позволяет соотнести объект затрат с понесенными расходами. Например, в соотношении «затраты – выпуск» (т.е. отношении прямых трудозатрат в человеко-часах к количеству произведенной продукции) присутствует причинно-следственная зависимость.

Возможностями в обеспечении покрытия затрат. Затраты могут также распределяться с учетом возможностей объекта покрывать определенные расходы. Примером служит распределение затрат на заработную плату руководящим работникам корпорации между ее отделениями пропорционально прибыли каждого отделения. Имеется в виду, что более прибыльное отделение в состоянии поглотить – или принять на себя – больше расходов.

Решая, какую базу распределения выбрать, поинтересуйтесь, как поступают на других предприятиях вашей отрасли.

Сегментная отчетность и маржинальный подход к распределению затрат

Сегментом называется элемент или предмет деятельности хозяйственной единицы, в отношении которого менеджер собирает соответствующую информацию о затратах. С помощью принятых приемов распределения затрат обеспечивается составление сегментной отчетности. *Сегментной отчетностью* называется процесс учета функций различных сегментов организации, таких как структурные подразделения, производимая продукция и сбытовые территории. Сбор информации по сегментам необходим для решения многих проблем. Производство одних видов продукции является прибыльным, а других – нет. На некоторых сбытовых территориях неэффективно подбирается ассортимент продаваемой продукции, не используются альтернативные варианты. Часть торговых агентов работает хорошо, тогда как другая – нет. В некоторых

производственных подразделениях, возможно, неправильно используются имеющиеся ресурсы. Это лишь немногие примеры того, в чем может помочь применение сегментной отчетности. Сегментная отчетность может составляться по показателям различного уровня хозяйственной деятельности и в различных формах, в зависимости от выдвинутых менеджером требований.

Маржинальный подход имеет важное значение для ведения сегментной отчетности, поскольку на его основе создаются модели динамики затрат и достигается регулируемость затрат, что в целом обеспечивает оценку эффективности исполнения и возможность принятия решений. Подход к распределению затрат на основе маржинальной прибыли характеризуется следующими положениями:

1. Постоянные затраты обладают меньшей степенью регулируемости, чем переменные затраты.
2. Необходимо различать прямые постоянные затраты и косвенные постоянные затраты. *Прямые постоянные затраты* можно непосредственно соотнести с определенным сегментом организации, в то время как *косвенные постоянные затраты* идентифицировать напрямую с конкретным сегментом нельзя.
3. Косвенные постоянные затраты должны четко определяться в отчете о прибылях и убытках на основе маржинальной прибыли как *нераспределенные*. Любая попытка распределить эти виды затрат между сегментами организации некоторым произвольным образом обесценит значение учета по центрам ответственности и приведет к неверной оценке результатов деятельности и заблуждениям при принятии решений.

Лекция 10.

Анализ динамики затрат и их оценка

Основные положения

Не все затраты «ведут себя» одинаково. Некоторые из них изменяются в соответствии с изменением объема производства или производственной функции, например, затраты на рабочую силу и машинное время. Другие затраты остаются неизменными, хотя объем производства меняется. Понимание динамики затрат необходимо:

1. Для равновесного анализа и анализа зависимости «затраты-объем-производства-прибыль».
2. Для оценки эффективности функционирования производственных подразделений.
3. Для гибкого финансового планирования.
4. Для принятия решений краткосрочного характера.
5. Для принятия решений по установлению цен внутрифирменной передачи.

Изучив материал этой главы, вы сможете:

- давать определения с использованием примеров переменных, постоянных и смешанных затрат;
- различать заданные и произвольные постоянные затраты;
- разделять смешанные затраты на переменные и постоянные составляющие;
- объяснить преимущества и недостатки применения минимаксного метода для расчетов по формуле соотношения «затраты-объем производства»;
- выводить показатели затрат с помощью минимаксного метода по этой формуле.

Дальнейшая детализация затрат по их динамике

Как уже было рассмотрено ранее, затраты можно подразделять на переменные, постоянные и смешанные (полупеременные) в зависимости от того, как они реагируют на изменения уровня деловой активности или соответствуют им. Такая классификация допустима в пределах производственной деятельности определенного масштаба, называемого диапазоном предсказуемости. Диапазон предсказуемости представляет собой диапазон объемов производства, в рамках которого характер динамики переменных затрат, постоянных затрат и продажных цен можно предвидеть с достаточной точностью.

Переменные затраты. Как уже говорилось, переменные затраты изменяются в целом с изменением объемов или уровня производственной деятельности. Примерами переменных затрат могут служить затраты на основные производственные материалы, основную рабочую силу и расходы на оплату комиссионных. Под категорию переменных затрат попадают следующие статьи заводских накладных расходов:

Переменные заводские накладные расходы

Поставки	Расходы на приемку
Топливо и энергоснабжение	Премии за сверхурочные работы
Брак и некондиция	

Постоянные затраты. Как уже говорилось выше, постоянные затраты в целом остаются неизменными, вне зависимости от объема производства или уровня производственной активности. К ним относятся расходы на рекламу, выплату окладов, износ и амортизацию. Приведенные ниже примеры заводских накладных расходов также входят в категорию постоянных затрат:

Постоянные заводские накладные расходы

Налог на имущество	Арендная плата за производственные здания
Износ	Труд непроизводственных рабочих и служащих
Страхование	Амортизационные отчисления по патентам

Смешанные (полупеременные) затраты. Как уже упоминалось, смешанные затраты содержат как постоянную составляющую, так и переменную. В качестве примера может выступать вознаграждение торговым агентам, в которое входят оклад и комиссионные выплаты. Нижеперечисленные виды накладных расходов можно рассматривать как смешанные:

Смешанные заводские накладные расходы

Контроль производства	Техобслуживание и ремонт
Проверки качества	Страхование от несчастных случаев на производстве
Расходы обслуживающих подразделений	Налоги на заработную плату
Коммунальные услуги	Плата за аренду транспортных средств
Дополнительные льготы	

Заметим, что в своей совокупности заводские накладные расходы являются идеальным примером смешанных затрат. На рис. 13 показана динамика всех трех видов затрат в зависимости от изменения объемов производства.

Типы постоянных затрат: Заданные и произвольные

Строго говоря, такого явления, как постоянные затраты, не существует. В конечном счете все затраты – переменные. Так, некоторые постоянные затраты, называемые *произвольными* (или *регулируемыми*, или *программируемыми*) постоянными затратами, изменяются. Важно отметить, что эти затраты изменяются в соответствии с управленческими решениями, а не с изменениями в объеме производства. В качестве примеров постоянных затрат можно взять расходы на рекламу, подготовку кадров, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. К другому типу постоянных затрат, называемому *заданными постоянными затратами*, относятся расходы, которые не изменяются и являются результатом взятых на себя обязательств. Такие постоянные затраты, как арендная плата, амортизационные отчисления, страховые выплаты, фиксированные оклады, представляют собой заданные постоянные затраты, поскольку руководство компании обязалось нести их в течение длительного периода времени, невзирая на производственные условия и потребности в рабочей силе.

АНАЛИЗ СМЕШАННЫХ (ПОЛУПЕРЕМЕННЫХ) ЗАТРАТ.

Как мы уже видели, многие затраты являются смешанными. Для целей управления — анализа соотношения «затраты - объем производства - прибыль», оценки эффективности функционирования, гибкого финансового планирования и принятия решений на ближайшую перспективу — смешанные затраты необходимо разделить на переменные и постоянные составляющие. Так как смешанные затраты включают в себя постоянные и переменные элементы, анализ их соотношения принимает форму математического выражения, которое называется *формулой затрат и объема производства* (другие названия: *формула гибкой сметы и функция затрат*):

$$y = a + Bx,$$

где y — раскладываемые смешанные затраты; x — любой функциональный показатель деятельности, например прямые трудозатраты в человеко-часах, машинное время, объем производства; a — составляющая постоянных затрат; B — переменный показатель на единицу x .

На рис. 14 показаны виды динамики затрат.

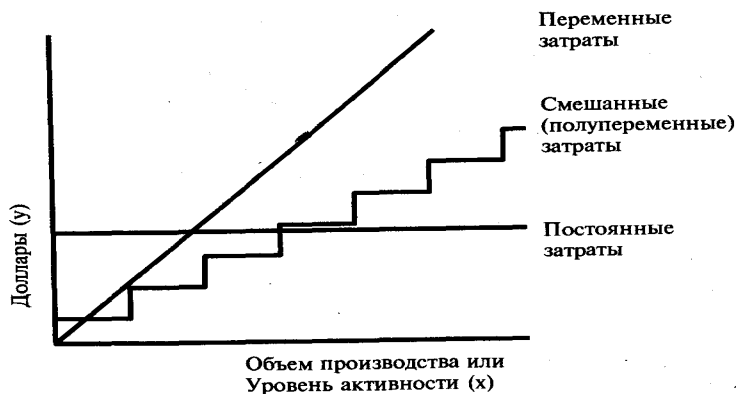


Рис. 14 Графические модели динамики затрат

Разделение смешанных затрат на постоянную и переменную составляющие аналогично определению параметров a и b по формуле соотношения затрат и объема производства. Для этой цели имеется несколько способов, в том числе минимаксный метод и метод наименьших квадратов (регрессионный анализ). В данной главе рассматривается лишь первый из них.

Минимаксный метод

Как видно из названия этого метода, в нем для определения значений a (постоянного компонента затрат) и B (переменного показателя) по формуле «затраты - объем производства» берутся крайние значения показателей. Крайними значениями показателей являются максимальные репрезентативные значения пары x - y и минимальные репрезентативные значения пары x - y . Выбор этих значений определяется в большей степени значением x уровня активности, нежели значением y величины смешанных затрат.

Минимаксный метод применяется в следующей последовательности:

1-й этап. Выбрать максимальную пару значений и минимальную пару значений.

2-й этап. Определить переменный B показатель по формуле:

$$\text{Разность значений по } y \text{ затрат}$$

$$\text{Переменный показатель} = \frac{\text{Разность значений по } y \text{ затрат}}{\text{Разность значений по } x \text{ уровня активности}}$$

3-й этап. Определить постоянную составляющую затрат:

$$\text{Постоянная составляющая затрат} = \frac{\text{Общие смешанные затраты} - \text{Переменные затраты}}$$

Компания «Флексибл Мэнюфэкчеринг» решает соотнести полные заводские накладные расходы с прямыми трудозатратами в человеко-часах (ПТЧЧ) для определения

соотношения затрат и объема производства по формуле $y = a + bx$. Были собраны данные за двенадцать месяцев. Они приведены в таблице 15.

Месяц	ПТЧЧ (тыс.) – x	Заводские накладные расходы (тыс.) – y
Январь	9 часов	15
Февраль	19	20
Март	11	14
Апрель	14	16
Май	23	25
Июнь	12	20
Июль	12	20
Август	22	23
Сентябрь	7	14
Октябрь	13	22
Ноябрь	15	18
Декабрь	17	18
Итого	174 часа	225

Рис. 15 Таблица накладных расходов

Минимаксные значения, выбранные из месячных показателей, составили:

	<u>x</u>	<u>y</u>	
Максимум	23 часа	25\$	(Майская пара)
Минимум	<u>7</u>	<u>14</u>	(Сентябрьская пара)
Разность	<u>16 часов</u>	<u>11\$</u>	

Отсюда

$$\text{Переменный показатель} = \frac{\text{Разность по } y}{\text{Разность по } x} = \frac{11\$}{16 \text{ часов}} = \frac{0,6875\$}{\text{на ПТЧЧ}}$$

Постоянная составляющая затрат определяется следующим путем:

	<u>Максимум</u>	<u>Минимум</u>
Заводские накладные расходы (y)	25\$	14\$
Переменные издержки (0,6875/ПТЧЧ)	<u>(15,8125)</u>	<u>(4,8125)</u>
	<u>9,1875\$</u>	<u>9,1875\$</u>

Таким образом, формула соотношения затрат и объема производства выглядит так: 9,1875\$ постоянных плюс 0,6875\$ на ПТЧЧ.

Минимаксный метод прост и легок в использовании. Его недостаток заключается в том, что применение только двух крайних значений из имеющихся показателей может в

нормальных условиях не иметь репрезентативного характера. Метод может привести к получению из формулы недостоверных значений a и b . В этом случае целесообразно отказаться от этих показателей и выбрать два других, более характерных для нормальной ситуации. При этом для большей уверенности следует воспользоваться графиком рассеяния.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ТЕЗИСЫ

Специалист по анализу затрат исследует динамику затрат в целях изучения соотношения затрат, объема производства и прибыли, гибкого финансового планирования и выбора альтернативных решений краткосрочного характера. Мы рассмотрели виды динамики — переменных, постоянных и смешанных затрат. Нами был продемонстрирован простейший способ разделения смешанных затрат на переменную и постоянную составляющие, известный как минимаксный метод.

Лекция 11.

Анализ соотношения «затраты - объем производства – прибыль» и равновесный анализ

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Анализ соотношения «затраты - объем производства — прибыль (анализ безубыточности) вместе с данными о динамике затрат помогает специалистам-аналитикам затрат и бухгалтерам по управленческому учету в решении многих аналитических задач. Анализ безубыточности предназначен для изучения того, как прибыль и затраты меняются с изменением объема производства. Точнее говоря, его предметом является исследование влияния на прибыль изменений, происходящих в таких показателях, как переменные затраты, постоянные затраты, продажные цены, объем производства и структура продаж. Изучение взаимосвязи затрат, объема продаж и чистой прибыли расширяет возможности руководства в принятии оптимальных решений в области планирования. С помощью *равновесного анализа*, являющегося составной частью анализа безубыточности, определяется точка равновесного объема продаж. Точка равновесия — финансовый рубеж, на котором выручка от реализации в точности соответствует величине затрат, - не отражается в общефирменной отчетности о доходах, однако считается у бухгалтеров чрезвычайно полезным для управленческого учета показателем.

ЗАДАЧИ АНАЛИЗА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Анализ безубыточности отвечает на следующие вопросы:

- а) Какой объем продаж обеспечит достижение безубыточности?
- б) Какой объем продаж позволит достичь запланированного объема прибыли?
- в) Какую прибыль можно ожидать при данном уровне продаж?
- г) Какое влияние окажет на уровень прибыли изменение в продажной цене, переменных затратах, постоянных затратах и объеме производства?
- д) Как изменение в структуре продаж влияет на уровень безубыточности, объем плановой прибыли и потенциал роста доходов?

МАРЖИНАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ (МП)

Для тщательного проведения анализа безубыточности необходимо провести разделение затрат с выделением как переменных, так и постоянных затрат. Смешанные затраты следует разделить на переменные и постоянные составляющие.

Для определения точки равновесия и анализа различных аспектов соотношения «затраты — объем производства — прибыль» необходимо усвоить следующие основные понятия.

1. Маржинальная прибыль (МП). Маржинальная прибыль представляет собой превышение объема продаж (П) над величиной переменных затрат (ПрЗ) на производство

товара или услуги. Это сумма денежных средств, необходимых для покрытия постоянных затрат (ПсЗ) и образования прибыли. В виде уравнения $МП = П - Прз$.

2. Удельная МП. Удельная МП есть превышение удельной продажной цены (ц) над величиной переменных затрат на единицу продукции (п). В виде уравнения удельная $МП = ц - п$

3. Коэффициент МП. Коэффициент МП определяется как доля маржинальной прибыли от объема продаж, выраженная в процентах, то есть:

$$\text{Коэффициент МП} = \frac{МП}{П} = \frac{П - Прз}{П} = 1 - \frac{Прз}{П}$$

Коэффициент МП можно также выразить через удельные показатели:

$$\text{Коэффициент МП} = \frac{\text{Удельная МП}}{ц} = \frac{ц - п}{ц} = 1 - \frac{п}{ц}$$

Обратите внимание на то, что коэффициент МП равен 1 минус относительный показатель переменных затрат. Например, если переменные затраты составляют 70% от цены, то коэффициент МП будет равен 30%.

Различные показатели МП можно показать на примерах фирмы «Портер Той Стор».

	Всего	На единицу	Процент
Продажи (1500 единиц)	37500	25	100%
Минус: переменные затраты	15000	10	40%
Маржинальная прибыль	22500	15	60%
Минус: постоянные затраты	15000		
Чистая прибыль	7500		

На основании этих данных МП, удельная МП и коэффициент МП определяются следующим образом:

$$МП = П - Прз = 37500 - 15000 = 22500$$

$$\text{Удельная МП} = ц - п = 25 - 10 = 15$$

$$\text{Коэффициент МП} = \frac{МП}{П} = \frac{22500}{37500} = 60\%$$

$$\text{или удельная МП} = \frac{15}{25} = \frac{15}{25} = 60\%$$

РАВНОВЕСНЫЙ АНАЛИЗ

Точка равновесия показывает уровень дохода от реализации, равного сумме переменных и постоянных затрат для данного объема производства при данном коэффициенте использования производственных мощностей. В качестве примера можно взять равновесный показатель занятости (или заполняемости) гостиницы или равновесный коэффициент загрузки самолета. Как правило, чем ниже точка равновесия, тем выше прибыль и меньше операционный риск при прочих равных условиях. Кроме того, определение точки равновесия помогает бухгалтерам-аналитикам глубже вникать в

вопросы планирования прибыли. Точка равновесия вычисляется по следующим формулам:

$$\text{Точка равновесия в единицах продукции} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Удельная МП}}$$

$$\text{Точка равновесия в долларах} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Коэффициент МП}}$$

ПРИМЕР 2

Используя данные из примера 1, где удельная МП = 25\$ — 10\$ = 15\$, а коэффициент МП = 60%, получим:

$$\text{Точка равновесия в единицах продукции} = 15000\$/15\$ = 1000 \text{ единиц.}$$

$$\text{Точка равновесия в долларах} = 15000\$/0,6 = 25000\$,$$

или по-другому:

$$1000 \text{ единиц продукции} \times 25\$ = 25000\$.$$

ГРАФИЧЕСКИЙ СПОСОБ В ФОРМЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ТАБЛИЦЫ

Графический способ нахождения точки равновесия заключается в построении так называемого *графика равновесия* (РВ), показанного на рис. 16. Размеры выручки от продаж, переменных и постоянных затрат откладываются по вертикальной оси, а объем производства — по горизонтальной оси. Точкой равновесия является точка пересечения прямой полной выручки от продаж с прямой полных затрат. Этот график, кроме того, наглядно отражает потенциал роста прибыли по широкому спектру производственных показателей и поэтому может быть использован в качестве пособия при обсуждении и демонстрации. График зависимости прибыли от объема производства (П-О), показанный на рис. 17, непосредственно отражает то, как изменяется прибыль с изменением объема производства. Показатели прибыли откладываются по вертикали, а объемы произведенной продукции — по горизонтали. График П-О предназначен для быстрой сравнительной оценки влияния различных вариантов цен, переменных и постоянных затрат на чистую прибыль при изменении объема производства. График П-О легко строится как производный от графика РВ. Обратите внимание на то, что тангенс угла наклона графика составляет удельную МП.

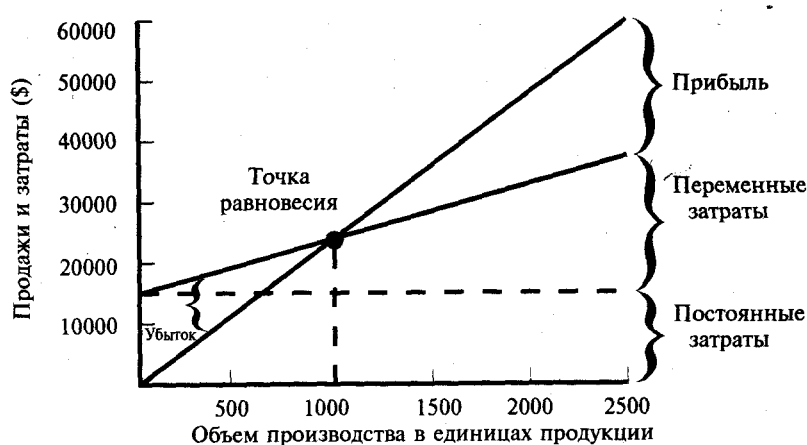


Рис. 16 График равновесия

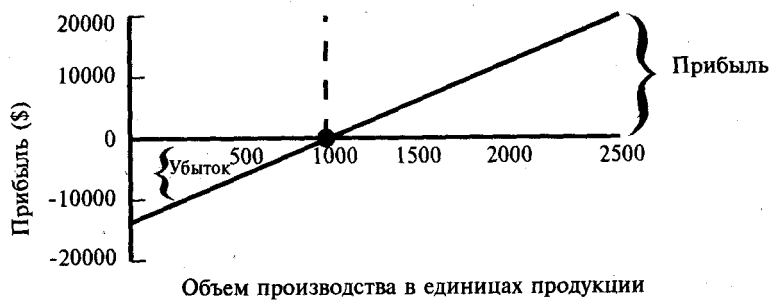


Рис. 17 График «прибыль-объем производства» (П-О)

Лекция 12.

ОБЪЕМ ПРОДАЖ ПРИ ЗАДАННОЙ ПРИБЫЛИ.

Помимо точки равновесия с помощью анализа соотношения «затраты-объем производства-прибыль» можно определить объем продаж, необходимый для достижения заданного уровня доходов или запланированной чистой прибыли. Для этого применяется формула:

$$\text{Объем продаж при заданной прибыли} = \frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Заданная прибыль}}{\text{Удельная МП}}$$

ПРИМЕР 3.

Исходя из данных, приведенных в примере 1, предположим, что фирма «Портер Той Стор» намеревается получить налогооблагаемую прибыль в размере 15000\$. Тогда задаваемый плановой прибылью объем продаж должен составить:

$$\frac{15000 + 15000}{25 - 10} = \frac{30000}{15} = 2000 \text{ единиц продукции}$$

ТОЧКА НАЛИЧНОГО РАВНОВЕСИЯ

Если в компании имеется минимум наличных средств или альтернативная стоимость содержания излишков денежных средств в кассе очень велика, руководство, возможно, захочет определить объем продаж, который потребуется для покрытия всех денежных расходов за период. Эта величина называется точкой наличного равновесия. Не все постоянные общефирменные расходы предусматривают выплаты денежной наличностью. К примеру, отчисления на износ являются неденежными постоянными расходами. Чтобы определить точку наличного равновесия, необходимо из суммы постоянных затрат вычесть величину неденежных расходов. По этой причине точка наличного равновесия будет находиться ниже, чем обычная точка равновесия. Для ее вычисления применяется формула:

$$\text{Точка наличного равновесия} = \frac{\text{Постоянные затраты} - \text{Износ}}{\text{Удельная МП}}$$

ПРИМЕР 4

Допустим, что величина полных постоянных затрат в примере 1, равная 15000\$, включает в себя 1500\$ отчислений на износ. Тогда точка наличного равновесия будет равна:

$$\frac{15000 - 1500}{25 - 10} = \frac{13500}{15} = 900$$

Фирма «Портер Той Стор» должна продать 900 единиц продукции, чтобы только покрыть постоянные расходы на выплаты наличными денежными средствами в размере 13500\$ и не понести убытков.

ВЛИЯНИЕ ФАКТОРА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Лекция 13.

НЕКОТОРЫЕ ПРИМЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ АНАЛИЗА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ И СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА.

Понятия маржинальной прибыли и отчета о прибылях и убытках с выведением маржинальной прибыли находят применение в различных аспектах планирования прибыли и принятия краткосрочных решений. Пользуясь ими как инструментом планирования, с помощью, в частности, электронных таблиц компьютерных программ типа Лотус 1-2-3, можно создать немало ситуативных сценариев. Ниже приводятся несколько примеров подобного подхода.

ПРИМЕР 7

Напомним, что фирма «Портер Той Стор» имеет маржинальную прибыль в размере 60% и постоянные затраты в размере 15000\$ за период. Допустим, что фирма в следующем периоде ожидает рост продаж на 10000\$. Насколько увеличится тогда прибыль?

Используя понятие маржинальной прибыли, можно быстро рассчитать степень влияния изменений в объеме продаж на прибыль. Для этого применяется следующая формула:

$$\text{Изменение чистой прибыли} = \text{Изменение объема продаж в долларах} \times \text{Коэффициент МП,}$$

откуда:

$$\text{Изменение чистой прибыли} = 10000\$ \times 60\% = 6000\$.$$

Прибыль возрастет на 6000\$ при условии, что постоянные затраты останутся неизменными.

Если вместо долларов будет принят показатель изменения объема продаж в единицах продукции, то формула примет вид:

$$\text{Изменение чистой прибыли} = \text{Изменение объема продаж в единицах продукции} \times \text{Удельная МП.}$$

ПРИМЕР 8

Допустим, что фирма ожидает рост продаж на 400 единиц продукции. На сколько возрастет прибыль? Из примера 1 известно, что удельная МП равняется 15\$. И вновь, при условии, что постоянные затраты остаются неизменными, имеем рост прибыли на 6000\$:

$$400 \text{ единиц} \times 15\$ = 6000\$.$$

ПРИМЕР 9

Какой размер чистой прибыли следует ожидать при объеме продаж, равном 47500\$?

Ответ находим путем определения разницы между МП и постоянными затратами:

МП: 47000\$ × 60%	28500\$
Минус: Постоянные затраты	15000
Чистая прибыль	13500\$

ПРИМЕР 10

Фирмой в настоящий момент рассматривается вопрос об увеличении расходов на рекламу на 5000\$, что должно привести к росту выручки от реализации на 8000\$. Следует ли увеличивать смету расходов на рекламу?

Ответ будет отрицательный, поскольку прирост маржинальной прибыли получается меньше, чем рост расходов:

Прирост МП 8000\$ × 60%	4800\$
Рост расходов на рекламу	<u>5000</u>
Снижение чистого дохода	(200)\$

ПРИМЕР 11

Рассмотрим исходные данные. Допустим, что фирма «Портер Той Стор» по-прежнему продает 1500 единиц продукции за период. В целях увеличения продаж руководство решает снизить цену за единицу продукции на 5\$ и увеличить расходы на рекламу на 1000\$. За счет этих мероприятий оно рассчитывает добиться роста продаж на 60%. Следует ли предпринимать действия?

Снижение продажной цены на 5\$ приведет к снижению удельной МП с 15\$ до 10\$.

Отсюда:

Предполагаемая МП: 2400 единиц × 10\$	24000\$
МП в настоящий момент: 1500 единиц × 15\$	<u>22500</u>
Прирост МП	1500
Увеличение расходов на рекламу	<u>1000</u>
Рост чистой прибыли	500\$

Ответ будет положительным. С другой стороны, тот же результат можно получить путем составления отчета о прибылях и убытках с выведением маржинальной прибыли:

	(А) В данный момент (1500 ед.)	(Б) Предполагается (2400 ед.)	(Б – А) Разница
Объем продаж	37500\$ (по 25\$)	48000\$ (по 20\$)	10500\$
Минус: Переменные расходы	<u>15000</u>	<u>24000</u>	<u>9000</u>
МП	22500\$	24500\$	1500\$
Минус: Постоянные затраты	<u>15000</u>	<u>16000</u>	<u>1000</u>
Чистая прибыль	<u>7500\$</u>	<u>8000\$</u>	<u>500\$</u>

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ПРОДАЖ

Равновесный анализ и анализ соотношения «затраты - объем производства - прибыль» в условиях, когда компания производит и продает более чем один вид продукции, требуют дополнительных вычислений и допущений. При многономенклатурном производстве структура продаж является важнейшим фактором при определении общей точки равновесия для всей компании в целом.

Разные продажные цены и разные переменные затраты приводят к разным значениям удельной МП и коэффициента МП. По этой причине положение точек равновесия и соотношение затрат, объема производства и прибыли различаются в зависимости от соответствующих долей продукции в объеме реализации — так называемой структуры продаж. При проведении равновесного анализа и анализа безубыточности необходимо заранее определить структуру продаж, а затем рассчитать средневзвешенную удельную МП. При этом делается допущение, что структура продаж остается неизменной в течение периода. Формула безубыточности для компании в целом имеет вид:

$$\text{Точка равновесия продаж в единицах продукции или долларах} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Средневзвешенная удельная МП (или коэффициент МП)}}$$

ПРИМЕР 12

Предположим, что компания «Книбекс Инкорпорейтед» производит наборы ножей из высокосортной древесины и стали. Наборы изготавливаются марок «делюкс» и «стандарт», их показатели на базе удельной МП следующие:

	Делюкс	Стандарт
Продажная цена	15\$	10\$
Переменные затраты на единицу продукции	12	5
Удельная МП	3\$	5\$
Доля в структуре продаж	60%	40%
Постоянные затраты	76000\$	

Средневзвешенная удельная МП = (3\$)(0,6) + (5\$)(0,4) = 3,80\$. Отсюда, точка равновесия для компании в единицах продукции составляет:

$$76000\$ / 3,80\$ = 20000 \text{ единиц,}$$

которые распределяются следующим образом:

$$A: 20000 \text{ единиц} \times 60\% = 12000 \text{ единиц}$$

$$B: 20000 \text{ единиц} \times 40\% = 8000$$

$$\underline{\underline{20000 \text{ единиц.}}}$$

ПРИМЕР 13

Возьмем компанию «Данте Инкорпорейтед» — производителя туристического оборудования. Ею изготавливается три вида спальных мешков: компактного, стандартного и ранцевого типов. Показатели по видам продукции следующие:

	По смете			Итого
	Компактного типа	Стандартного типа	Ранцевого типа	
Объем продаж	30000\$	60000\$	10000\$	100000\$
Доля в структуре продаж	30%	60%	10%	10%
Минус: ПрЗ	24000	40000	5000	69000
Маржинальная прибыль	<u>6000\$</u>	<u>20000\$</u>	<u>5000\$</u>	<u>31000\$</u>
Коэффициент МП	20%	33 1/3%	50%	31%
Постоянные затраты				18600\$
Чистая прибыль				<u>12400\$</u>

Коэффициент МП для «Данте Инк.» составляет $31000\$/100000\$ = 31\%$.

Отсюда, точка равновесия в долларах определяется как:

$$18600\$ / 0,31 = 60000\$,$$

которые распределяются в пропорции 3:6:1, что дает нам следующие показатели равновесия по видам продукции:

компактного типа:	$60000\$ \times 30\%$	=	18000\$
стандартного типа:	$60000\$ \times 60\%$	=	36000\$
ранцевого типа:	$60000\$ \times 10\%$	=	6000
			<u>60000\$</u>

Одним из важнейших условий проведения анализа безубыточности в фирме, производящей несколько видов продукции, является допущение того положения, что структура продаж остается неизменной в течение всего периода планирования. Однако, если структура продаж претерпит изменения, позиция точки равновесия также изменится.

ПРИМЕР 14

Допустим, что общий объем продаж изделий из примера 13 остался равен 100000\$, но фактическая структура продаж получилась отличной от планируемой (скажем, доля

изделия стандартного типа снизилась с 60% до 30%, а доля изделия ранцевого типа увеличилась с 10% до 40%).

	Фактически			
	Компактного типа	Стандартного типа	Ранцевого типа	<u>Итого</u>
Объем продаж	30000\$	30000\$	40000\$	100000\$
Доля в структуре продаж	30%	30%	40%	100%
Минус: ПрЗ		<u>24000</u>	<u>20000*</u>	<u>20000**</u>
Маржинальная прибыль		<u>6000\$</u>	<u>10000\$</u>	<u>20000\$</u>
Коэффициент МП		20%	33 1/3%	50%
Постоянные затраты				<u>18600\$</u>
Чистая прибыль				<u>17400\$</u>

* 20000\$ = 30000\$ × (100% - 33 1/3%) = 30000\$ × 66 2/3%

** 20000\$ = 40000\$ × (100% - 50%) = 40000\$ × 50%

Примечание. Сдвиг в структуре продаж в пользу более прибыльного ранцевого типа спальных мешков обусловил рост коэффициента МП для компании в целом с 31% до 36%. Новая точка равновесия теперь составит:

$$51667\$ = 18600\$ / 0,36.$$

Показатель равновесия в долларовом выражении снизился с 60000\$ до 51667\$. Улучшение структурных показателей способствовало росту чистой прибыли. Важно иметь в виду, что перенос акцента в производстве с продукции, имеющей низкое значение маржинальной прибыли, на продукцию с высоким значением маржинальной прибыли увеличивает общую прибыль компании.

ЗАКЛЮЧИТЕ ТЕЗИСЫ

Анализ соотношения затрат, объема производства и прибыли необходим в качестве исходной информационной базы, инструмента для осуществления общих функций управления и как механизм планирования на основе определения точек равновесия и изучения предполагаемых ситуаций. Аналитическая польза от применения в качестве инструмента планирования прибыли методов анализа безубыточности вытекает из следующих положений:

1. Изменение как продажной цены, так и переменных затрат на единицу продукции приводит к изменению МП или коэффициента МП, или точки равновесия.
2. Когда объем продаж становится выше точки равновесия, продукция с более высокой удельной МП или большим коэффициентом МП способна обеспечить большую прибыль, чем продукция с небольшой удельной МП или небольшим коэффициентом МП.
3. Чем ниже точка равновесия продаж, тем меньше риск ведения дела и более безопасно инвестирование при прочих равных условиях.
4. Высокий показатель безопасности означает низкий операционный риск, поскольку возможный резкий спад в объеме продаж при этом произойдет до наступления убытков.
5. С помощью составления отчета о прибылях и убытках с выведением маржинальной прибыли и программного обеспечения в виде электронных таблиц типа Лотус 1-2-3 можно разработать ряд ситуативных сценариев и вариантов их решений.
6. Для компании, имеющей многономенклатурное производство, структура продаж в целом представляется часто более важной, чем занятая ею доля рынка. Упор на производство продукции с высоким показателем маржинальной прибыли способствует достижению максимальной совокупной прибыли компании.

Лекция 14.

РЫЧАЖНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ

Рычажная зависимость определяется той долей постоянных затрат, которая включает в себе риск для фирмы. Операционная рычажная зависимость, т.е. мера операционного риска, относится к постоянным общефирменным расходам, отражаемым на балансе предприятия. Финансовая рычажная зависимость, мера финансового риска, относится к финансированию части активов предприятия в виде постоянных финансовых платежей со стороны покупателей обыкновенных акций в расчете на будущий рост прибыли. Чем больше финансовая зависимость, тем выше финансовый риск и стоимость капитала. Возрастание стоимости капитала объясняется тем, что привлечение средств при наличии риска обходится дороже. Полная рычажная зависимость представляет собой меру полного риска.

Операционная зависимость

Операционная зависимость, мера операционного риска, вытекает из постоянных общефирменных затрат. Простым показателем операционной зависимости является степень влияния, которое изменение в объеме продаж оказывает на прибыль. Эта зависимость выражается формулой:

$$\begin{aligned} \text{Операционная зависимость при данном уровне продаж (x)} &= \\ &= \frac{\text{Процент изменения ПВПН}}{\text{Процент изменения продаж}} = \\ &= \frac{\Delta \text{ПВПН}/\text{ПВПН}}{\Delta x/x} = \frac{(\text{ц} - \text{п}) \Delta x / (\text{ц} - \text{п}) x - \text{ПсЗ}}{\Delta x/x} = \\ &= \frac{(\text{ц} - \text{п}) x}{\Delta x/x (\text{ц} - \text{п}) x - \text{ПсЗ}}, \end{aligned}$$

где **ПВПН** — прибыль до выплаты процентов и налогообложения = $(\text{ц} - \text{п}) x - \text{ПсЗ}$.

Компания «Уэйн Компани» производит и поставляет строительным фирмам двери. Двери продаются по 25\$ за штуку. Переменные затраты составляют 15\$ на одну дверь, а постоянные общефирменные расходы составляют в совокупности 50000\$. Допустим, что «Уэйн Компани» в настоящее время реализует в год 6000 дверей. Ее операционная зависимость равняется:

$$\frac{(\text{ц} - \text{п}) x}{(\text{ц} - \text{п}) x - \text{ПсЗ}} = \frac{(25\$ - 15\$) (6000)}{(25\$ - 15\$) (6000) - 50000\$} = \frac{60000\$}{10000\$} = 6,$$

это означает, что, если продажи возрастут (сократятся) на 1%, можно ожидать рост (или сокращение) чистой прибыли на величину, в шесть раз большую, то есть на 6%.

Финансовая зависимость

Финансовая зависимость, мера финансового риска, вытекает из постоянных финансовых затрат. Способом измерения финансовой зависимости является определение степени влияния, оказываемого изменением ПВПН (или операционной прибыли) на долю прибыли, рассчитанную на одну акцию:

$$\begin{aligned} \text{Финансовая зависимость при данном уровне продаж (x)} &= \\ &= \frac{\text{Процент изменения ПНА}}{\text{Процент изменения ПВПН}} = \frac{(\text{ц} - \text{п}) x - \text{ПсЗ}}{(\text{ц} - \text{п}) x - \text{ПсЗ} - \text{ПВ}} \end{aligned}$$

где ПНА — прибыль на акцию; ПВ — постоянные финансовые выплаты, т.е. расходы на выплату процентов или дивидендов по привилегированным акциям. (Дивиденды по привилегированным акциям должны быть скорректированы с учетом налогообложения, т.е. дивиденд по привилегированной акции / $[1 - \text{н}]$).

Используя данные из предыдущего примера, допустим, что компания «Уэйн Компани» имеет общую сумму финансовых выплат в размере 2000\$, половину которой составляют расходы на выплату процентов и половину — дивиденды по привилегированным акциям. Пусть ставка корпоративного налога равняется 40%.

Во-первых, найдем размер постоянных финансовых выплат:

$$ПВ = 1000\$ + \frac{1000\$}{(1 - 0,4)} = 1000\$ + 1667\$ = 2667\$.$$

Отсюда, показатель финансовой зависимости для компании «Уэйн Компани» определяется так:

$$\frac{(ц - п) x - ПсЗ}{(ц - п) x - ПсЗ - ПВ} = \frac{(25\$ - 15\$) (6000) - 50000\$}{(25\$ - 15\$) (6000) - 50000\$ - 2667\$} = \frac{10000}{7333} = 1,36$$

Это означает, что, если ПВПН увеличится (уменьшится) на 1%, компания может рассчитывать на увеличение (уменьшение) ПНА на величину, большую в 1,36 раза, т.е. на 1,36%.

Полная зависимость

Полная зависимость является мерой полного риска. Измерение полного риска производится путем определения влияния изменения в объеме продаж на изменение ПНА:

$$\begin{aligned} \text{Полная зависимость} \\ \text{при данном уровне продаж (x)} &= \frac{\text{Процент изменения ПНА}}{\text{Процент изменения объема продаж}} = \\ &= \text{Операционная зависимость} \times \text{Финансовая зависимость} = \\ &= \frac{(ц - п) x}{(ц - п) x - ПсЗ} \times \frac{(ц - п) x - ПсЗ}{(ц - п) x - ПсЗ - ПВ} = \\ &= \frac{(ц - п) x}{(ц - п) x - ПсЗ - ПВ} \end{aligned}$$

Взяв значения показателей из предыдущего примера, получим величину полной зависимости для компании «Уэйн Компани»:

$$\text{Операционная зависимость} \times \text{Финансовая зависимость} = 6 \times 1,36 = 8,16,$$

или

$$\begin{aligned} \frac{(ц - п) x}{(ц - п) x - ПсЗ - ПВ} &= \frac{(25\$ - 15\$) (6000)}{(25\$ - 15\$) (6000) - 50000\$ - 2667\$} = \\ &= \frac{60000\$}{7333\$} = \end{aligned}$$

$$= 8,18 \text{ (различие из-за погрешности при округлении),}$$

что означает: если объем продаж возрастет (сократится) на 1%, компания может ожидать рост (сокращение) ПНА на 8,18%.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ТЕЗИСЫ

В этой главе мы рассмотрели, каким образом традиционные приемы анализа безубыточности могут быть применены в условиях некоммерческих организаций. Более того, если одна из переменных величин, способных определять размер прибыли, является случайной переменной с нормальным распределением, то для выявления общего результата такой неопределенности в отношении маржинальной или чистой прибыли проводится стандартная статистическая процедура.

Понятие рычажной зависимости тесно связано с анализом безубыточности. Рычажная зависимость представляет собой долю постоянных затрат, которая несет в себе некоторый риск для фирмы.

Лекция 15.

КОНЦЕПЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.

Бюджетирование. Основные понятия

Применительно к отдельному хозяйствующему субъекту термин «бюджет» (от фр. bougett — «кожаная сумка») рассматривается как метод учета, позволяющий сравнивать фактические результаты с плановыми (то есть прогнозными или нормативными показателями).

Бюджетирование (в узкой трактовке этого термина) представляет собой метод краткосрочного проектирования будущих значений финансовых отчетов, основанный на том, что каждая их статья получает ответственного за ее исполнение. Внутрифирменное финансовое планирование предполагает использование бюджетов. Составление бюджетов, или бюджетирование, является составной частью финансового менеджмента и управленческого бухгалтерского учета.

«Методическими рекомендациями по разработке финансовой политики предприятия», утвержденными приказом Министерства экономики России от 1 октября 1997 года № 118, бюджетирование определено как часть финансового планирования. В данном документе, в частности, говорится, что «важнейшим элементом обеспечения устойчивой производственной деятельности является система финансового планирования, которая состоит из:

- системы бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия;
- системы сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия».

Следует отметить, что термины «бюджет» и «план» не являются тождественными, хотя основу плана предприятия всегда составляет сводный бюджет. Бюджет — это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период времени по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

Бюджеты разрабатываются с целью координации использования ресурсов фирмы, улучшения внутрифирменной коммуникации, выявления слабостей организационной структуры и распределения должностных обязанностей.

«Сквозной» характер бюджетирования (системность) означает, что в бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет компании в целом. Иными словами, в конечном итоге объектом бюджетирования служит бизнес компании как единое целое, и бюджетные показатели для отдельных подразделений и по отдельным сегментам хозяйственной деятельности устанавливаются исходя из критерия максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не повышения эффективности данного отдельного сегмента.

Бюджет — это «верхушка айсберга» под названием «план предприятия», формализованное выражение затрат и эффекта по совокупности утверждаемых плановых (управленческих) решений для компании в целом и в разрезе отдельных подразделений и сегментов деятельности. Бюджет не может существовать вне плана, так же, как форма не может существовать вне содержания.

С другой стороны, планирование на предприятии может осуществляться без составления сводного бюджета, как разработка целевых показателей для отдельных подразделений и по отдельным сегментам производственно-финансового цикла — без «сквозного» охвата бизнеса.

Бюджетирование — это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании.

Планирование, как стратегическое, так и оперативное, помогает контролировать деятельность предприятия в определенный момент времени. Без плана руководитель только реагирует на обстановку, вместо того чтобы контролировать ее.

Сводный бюджет позволяет усовершенствовать и повысить эффективность распределения и использования ресурсов предприятия. Бюджет, являясь составной частью управленческого контроля, создает объективную основу оценки результатов деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений. Без бюджета при сравнении показателей текущего периода с предыдущими можно прийти к ошибочным выводам.

Бюджет является средством координации деятельности различных подразделений промышленного предприятия. Он побуждает руководителей отдельных центров ответственности строить свою деятельность, принимая во внимание интересы предприятия в целом.

Кроме того, бюджет — основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителями; работа менеджеров оценивается по отчетам о выполнении бюджета, что повышает объективность и обоснованность мотивационной функции в рамках управления предприятием. К тому же сравнение фактически достигнутых результатов с данными бюджета указывает области, куда следует направить внимание и действия.

Детально проработанный бюджет и оперативный контроль его выполнения позволяют принимать обоснованные решения в части ценообразования, анализа безубыточности производства, планирования ассортимента продукции, определения структуры продукции с учетом лимитирующего фактора, реструктуризации бизнеса, осуществления капитальных вложений.

Бюджетное управление предприятием

Бюджетное управление предприятием является одним из элементов финансового управления. Под бюджетным управлением понимается технология планирования учета и контроля за денежными средствами предприятия и его финансовыми результатами.

Создание системы управления бюджетированием на предприятии предполагает совершение следующих действий;

1. Назначение директора по бюджету, который отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов.

2. Привлечение внешних консультантов для обследования, диагностики и разработки системы управления бюджетом.

3. Выбор программного продукта для обеспечения процесса бюджетирования.

4. Разработка руководства по бюджету — в виде набора инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей. Разработанные инструкции выполняют функцию свода правил и рекомендаций.

5. Выделение центров ответственности и назначение менеджеров, несущих персональную ответственность за каждый центр.

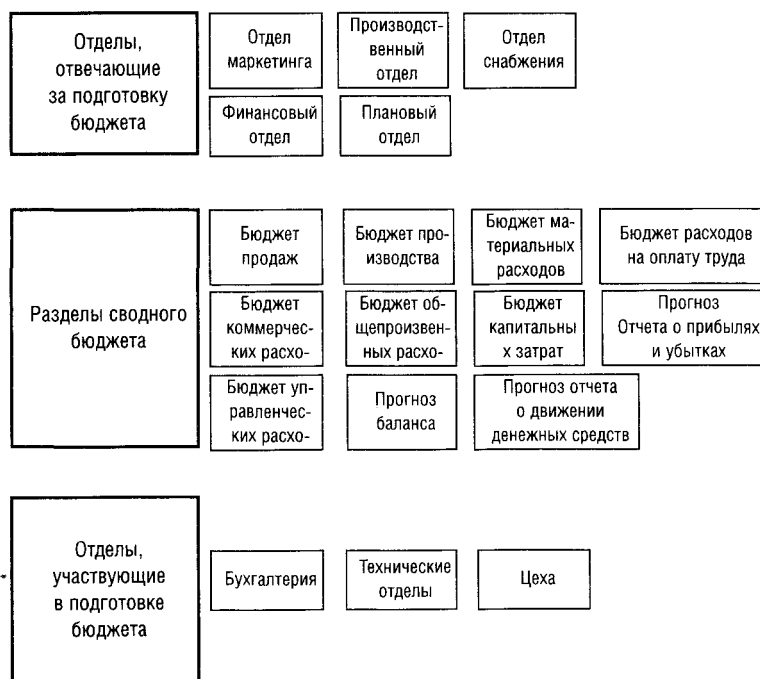
6. Организация обучения менеджеров, связанных с процессом бюджетирования.

7. Разработка системы оперативного учета и отчетных форм.

8. Формирования графиков документооборота по бюджетированию.

9. Создание бюджетного комитета (комитета по бюджету) — консультативной группы из руководителей верхнего звена и внешних консультантов. В задачи данного комитета входит в качестве постоянно действующего органа заниматься тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, разработкой рекомендаций и разрешением конфликтных ситуаций, оперативной корректировкой финансовых планов.

Схема. Управление процессом бюджетирования



Разработка бюджета осуществляется группой, в состав которой должны входить бухгалтер, финансовый менеджер, менеджеры по продажам и закупкам. Данные, полученные группой от разных служб предприятия, сверяются и исправляются.

После того как бюджет составлен и утвержден, его копии раздаются всем ответственным сотрудникам предприятия. Периодические отчеты об исполнении бюджета, в свою очередь, должны также распространяться среди работников.

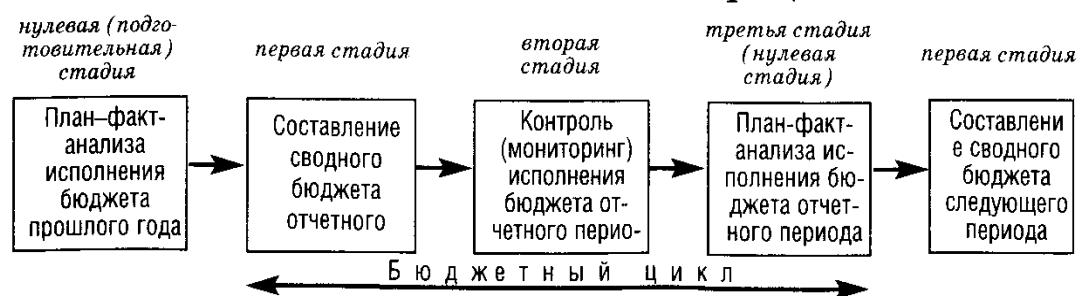
Бюджетное управление, кроме организации работы по формированию бюджета, предполагает также организацию системы по сбору и накоплению информации и последующую ее обработку и анализ.

Бюджетный цикл

Под бюджетным циклом понимается циклически повторяющаяся цепочка действий, направленных на подготовку бюджета, контроль и необходимые корректировки в ходе исполнения.

Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Вообще-то технология бюджетирования во времени — это непрерывный «трехактный» цикл, где планирование на следующий период производится на основе план-факт-анализа исполнения бюджета отчетного периода.

Рис. Стадии бюджетного процесса



Таким образом, бюджетный цикл — это период времени от начала, первой стадии бюджетного процесса, то есть составления сводного бюджета, до завершения третьей стадии — план-факт-анализа исполнения сводного бюджета. В идеале в компании бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета отчетного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

Главным условием обеспечения непрерывности бюджетного процесса является правильная методология проведения «сквозного» план-факт-анализа исполнения бюджета, на базе которого формируются цифры бюджетных показателей следующего периода, то есть план-факт-анализ — это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

Сравнивая фактические и плановые показатели, можно определить источники неэффективности, обязать конкретных сотрудников устранить выявленные недостатки и контролировать процесс их исправления.

Основой составления бюджета является стратегический план развития предприятия, который составляется с использованием методов стратегического анализа и планирования и определяет основные цели и приоритеты развития. На основе основных показателей этого плана разрабатывается сводный бюджет предприятия на планируемый период.

На средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку большого объема информации, что затруднительно сделать вручную.

В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования.

Сводный бюджет предприятия должен состоять из доходной и расходной частей. Оптимальным бюджетом является такой бюджет, в котором доходная часть равна расходной части.

Лекция 16.

Система управления по центрам ответственности

По мере развития системы управленческого учета возникает необходимость разделения структуры предприятия на центры ответственности. Фактически центром ответственности признается место возникновения затрат.

В управленческом учете под центром ответственности понимается организационная единица (отдельный сегмент предприятия), возглавляемая руководителем, ответственным за его деятельность. Центры ответственности могут функционировать в виде центров доходов, центров расходов, центров прибыли или центров капитальных вложений (инвестиций).

Каждый центр ответственности в зависимости от его характеристики является объектом калькулирования затрат и/или планирования доходов и прибыли, с организацией последующего контроля. Необходимость выделения центров ответственности объясняется, прежде всего, назначением ответственного лица, на которое возлагаются функции исполнителя и контроля за результатами деятельности по подразделениям.

Разделение на центры ответственности присуще развитому директ-костингу и бюджетному учету, который не может быть полноценно организован без выделения центров ответственности.

Задачу, связанную с распределением затрат между центрами ответственности (отделами, группами, участками и т. д.), можно решить путем деления затрат на регулируемые и нерегулируемые (контролируемые и неконтролируемые), устанавливая связь доходов и расходов с действиями лиц, ответственных за расходование ресурсов.

По отношению к центрам ответственности затраты делятся на следующие виды.

1. **Регулируемые и нерегулируемые.** Регулируемые затраты — это затраты, зарегистрированные по центрам ответственности, сумма которых зависит от влияния со стороны менеджера. В целом по предприятию все затраты являются регулируемыми, но менеджеры центров ответственности имеют право влиять только на некоторые. Те затраты, на которые не может влиять менеджер центра ответственности, называются нерегулируемыми.

2. **Эффективные и неэффективные.** Эффективными признаются затраты, в результате которых получены доходы от реализации тех видов продукции, на которые были направлены соответствующие затраты. Неэффективные затраты — это затраты, в результате которых не были получены доходы, так как не произведена продукция, с которой они связаны.

3. **В пределах норм и с отклонениями от норм.** Фактические расходы, соответствующие плановым, признаются затратами в пределах норм. В свою очередь, не соответствующие плановым — затратами с отклонениями от норм.

4. **Контролируемые и неконтролируемые.** Контролируемые затраты — это внутренние затраты предприятия, которые оно может контролировать на любом этапе их возникновения. Неконтролируемые затраты возникают извне, и поэтому предприятие может их признать, но зачастую не имеет возможности повлиять на их размер.

При составлении бюджета предприятия планирование показателей зачастую проводится по центрам ответственности. При формировании бюджета необходимо достичь координации деятельности отдельных структурных подразделений организаций для достижения общих целей.

Бюджет центра ответственности устанавливает планы и назначает лиц, ответственных за их выполнение. Этот бюджет представляет собой механизм контроля за функционированием менеджеров центров ответственности, поскольку в нем закрепляются ожидаемые показатели эффективности их работы.

Менеджеры центров ответственности могут получать соответствующие бюджетные полномочия в виде права утверждения расходов согласно бюджету, иногда — право на распоряжение/корректировку самого бюджета (под разделения) в рамках определенных лимитов.

Рассмотрим центры ответственности по основным направлениям их деятельности.

Центр доходов — это центр ответственности, финансовые результаты которого определяются через доход. Под доходом понимается сумма поступившей выручки или сумма внутренних доходов (сумма, поступившая от других подразделений за оказанные внутренние услуги). Как правило, это утвержденный для предприятия план продаж, ожидаемых в течение определенного периода.

Менеджеры центров доходов несут ответственность только за суммы поступившей выручки, без определения финансового результата деятельности центра, так как они лишены возможности оказывать влияние на формирование затрат по центру.

Центр капитальных вложений (инвестиций) — центр ответственности, результаты деятельности которого определяются в суммах доходов по отношению к инвестициям в его актив. Центр ответственности, как правило, работает с бюджетом капитальных вложений или планом предполагаемых расходов на приобретение долгосрочных активов и средствами финансирования этих приобретений.

Центр прибыли — центр ответственности, финансовые результаты которого определяются через прибыль (разность между его доходами и расходами/затратами). Руководитель центра прибыли может контролировать и оказывать влияние не только на сумму поступивших доходов, но и на порядок формирования расходов.

Центр расходов — центр ответственности, финансовые результаты деятельности которого определяются только по его расходам. По специфике своей деятельности эти центры ответственности не могут получать выручку, поэтому по ним формируется бюджет соответствующих затрат.

Например, это бюджет затрат на производство, бюджет расходов на маркетинг, бюджет на зарплату, бюджет на закупки и бюджет на исследования и разработки (бюджет затрат и капитальных вложений, составляемый для определенного проекта на период срока его реализации в разрезе ресурсов и функций).

На предприятии выделяются бизнес-единицы, формирующие бюджеты и отвечающие за их исполнение. Данный подход характерен для предприятий с типовым серийным производством.

Анализ практики российских компаний показывает, что в качестве центров затрат выступают цехи, отделы, службы и другие структурные подразделения предприятия. Данные подразделения готовят свои заявки по необходимому объему финансирования затрат, защищают их перед руководством предприятия и несут ответственность за соблюдение установленных бюджетных ограничений.

Широко распространена практика разделения центров возникновения затрат (цехи, подразделения, непосредственно использующие ресурсы) и служб, отвечающих за приобретение необходимых ресурсов. Целый ряд подразделений может иметь два бюджета.

Рассмотрим это на примере отдела материально-технического снабжения. С одной стороны, этот отдел имеет свой операционный бюджет, в котором планируются расходы на оплату труда сотрудников, хозяйственные расходы и т. д. Величина расходов в данном бюджете незначительна. С другой стороны, через отдел проходят все средства, предназначенные на закупку материально-технических ресурсов, поэтому должен формироваться функциональный бюджет, расходы которого далее распределяются по центрам затрат.

В качестве центров доходов могут выступать цехи, непосредственно выпускающие товарную продукцию, укрупненные позиции товарной продукции или виды бизнеса.

Центры доходов должны быть выделены таким образом, чтобы обеспечить анализ рентабельности выпуска каждого вида продукции.

Применение условных трансфертных цен при передаче полуфабрикатов между производственными подразделениями на этапах передела не всегда оправданно, так как подразделения, как правило, завышают внутренние цены, чтобы показать высокий уровень своей рентабельности. Это может привести к росту себестоимости и снижению конкурентоспособности продукции.

В большинстве организаций существует разделение ответственности менеджеров за выполнение тех или иных задач в общей структуре управления, достижение тех или иных намеченных результатов. Такое разделение ответственности часто имеет иерархическую структуру. Обычно в такой структуре условно выделяют три уровня, и менеджеры каждого из уровней имеют свои информационные потребности. Рассмотрим эти уровни.

Нижний уровень

Менеджер центра ответственности нижнего уровня должен быть ответственным за принимаемые оперативные решения в связи с разработкой, согласованием и выполнением производственного (рабочего) плана его подразделения. В связи с этим рекомендуется формировать отчеты для обеспечения менеджеров оперативной управленческой информацией, начиная с нижнего уровня ответственности, где можно непосредственно влиять на результаты работы.

Планирование на нижнем уровне связано с получением очень подробной информации, которая имеет отношение к текущему времени, то есть принимаемые решения являются краткосрочными по своей сути. Решения принимаются в отношении:

- дебиторской и кредиторской задолженности;
- заработной платы;
- выполнения графика (плана) работ;
- выявления и анализа отклонений фактических результатов от плановых.

Средний уровень

Здесь рассматриваются вопросы эффективности использования ресурсов для достижения более высоких результатов. Решения принимаются в отношении:

- закупок;
- месторасположения (хранения) запасов сырья, материалов и готовой продукции;
- продаж (по результатам проведенного анализа);
- прогноза потоков денежных средств.

Высший уровень

Центры ответственности высшего уровня ориентированы на стратегическое планирование. По своей сути стратегическое планирование предполагает принятие решений в отношении всей организации в целом, оно направлено на долгосрочную перспективу и определяет направления развития организации в будущем. Решения принимаются в отношении:

- инвестиций в те или иные проекты;
- выхода на новые рынки (освоения потенциально возможных рынков);
- прогнозирования и бюджетирования.

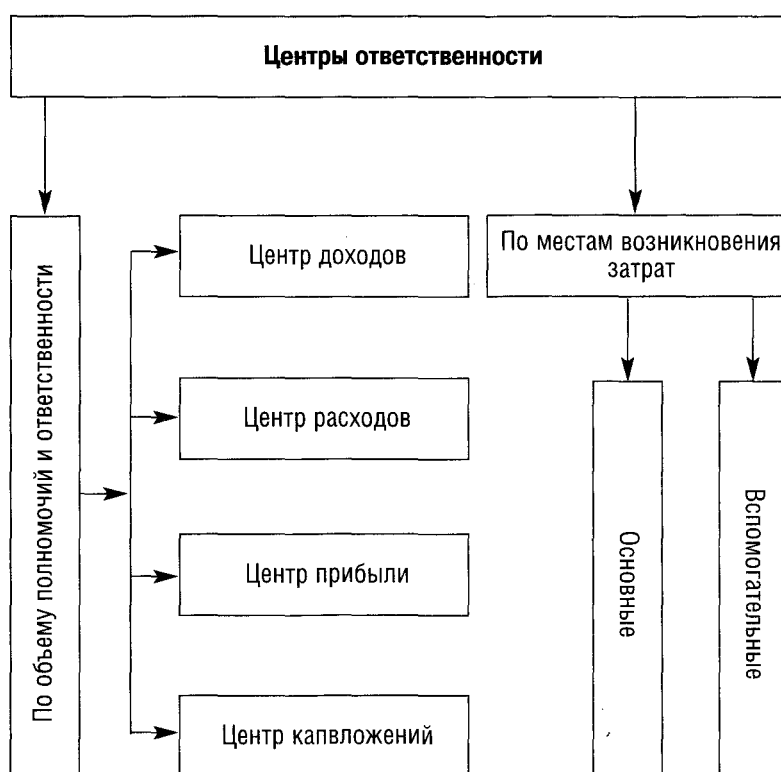
Операционная информация, предназначенная для центров ответственности нижнего уровня, не должна дублироваться для центров ответственности среднего и высшего уровня в неизменном виде. Информация консолидируется согласно организационной и иерархической структуре ответственности, реализованной в организации.

При организации учета по центрам ответственности нужно четко определить сферу полномочий, прав и обязанностей менеджеров каждого центра, стремиться к тому, чтобы в большинстве из них была возможность измерить не только расходы, но и объем деятельности.

Желательно, чтобы для любого вида расходов предприятия существовал такой центр затрат, для которого данные затраты являются прямыми. Вместе с тем степень детализации планирования (бюджетирования) и учета затрат должна быть достаточной для анализа и принятия управленческих решений, но не избыточной.

Опыт зарубежных предприятий свидетельствует о том, что чаще всего центры ответственности классифицируют по объему полномочий и обязанностей соответствующих менеджеров, а также функциям, выполняемым каждым центром. По первому признаку центры ответственности подразделяют на центры затрат, инвестиций, продаж и прибыли. По выполняемым функциям различают основные и вспомогательные центры ответственности.

Схема. Основные различия в центрах ответственности



Организация контроля и анализа по центрам ответственности направлена на выявление отклонений между плановыми и фактическими показателями по каждому центру, фиксирование отклонения во внутренней управленческой отчетности с организацией последующего анализа причин возникновения отклонений.

Дополнительной функцией, возлагаемой многими предприятиями на менеджеров центров ответственности, является ведение внутрифирменной отчетности и ее предоставление в установленные сроки.

Наиболее простая система центров ответственности для небольшого производственного предприятия может иметь вид, представленный выше на схеме.

По центрам ответственности затраты подразделяются на переменные и постоянные. По некоторым центрам ответственности могут формироваться только переменные расходы, по другим только постоянные. Также по одному центру ответственности могут формироваться как переменные, так и постоянные расходы.

Если по центру формируются переменные расходы, то в этом случае между доходами и переменными расходами рассчитывается маржа или полумаржа. При составлении итогового отчета все расходы подразделений необходимо иерархически выстроить по отношению к месту получения дохода.

Если затраты классифицируются на прямые и косвенные, то накладные расходы первоначально учитываются отдельно по каждому центру ответственности, а затем они должны быть распределены между видами выпускаемой продукции, работ, услуг.

Следующий важный момент, связанный с формированием расходов по центрам ответственности связан с системой распределения по ним общих затрат. Эти затраты может осуществлять один из центров, но они напрямую связаны со всеми центрами.

Например, заработная плата работников перечисляется бухгалтерией на пластиковые карты. За осуществление соответствующих операций банку перечисляется плата, в которую входят расходы по обслуживанию карт и оплата переводов.

В этом случае необходимо разработать систему, которая позволяет распределять сумму расходов по всем подразделениям. Наиболее простым вариантом является деление суммы расходов на общее количество работников организации, а затем распределение суммы по численности работников, приходящихся на каждый центр ответственности.

В аналогичном порядке могут распределяться расходы по электроэнергии, водоснабжению и т. п. расходы, осуществляемые организацией. Для непроизводственных организаций расходы на электроэнергию могут распределяться по количеству электроприборов, используемых каждым центром ответственности.

Выделение центров ответственности и распределение по ним затрат является основным пунктом при разработке системы управленческого учета на предприятии. Поэтому эта работа должна проводиться на первоначальном этапе, а на основе полученных результатов необходимо сформировать систему конечных показателей, формы представления отчетности и сроки ее представления.

Материальное стимулирование центров ответственности заключается в разработке системы показателей, зависящих от вида и назначения центра ответственности. Основная задача — стимулирование менеджеров центра ответственности в осуществлении контроля регулируемых ими параметров деятельности. Система стимулирования для разных центров ответственности должна иметь примерно такой вид:

- 1) для центров расходов — процент экономии затрат при удовлетворительном исполнении запланированного на период перечня мероприятий;
- 2) для центров доходов — валовой доход при фиксированном бюджете затрат;
- 3) для центров прибыли — валовая прибыль при гибком бюджете затрат;
- 4) для центров капитальных вложений — степень капитализации:

Таблица. Система премирования по центрам ответственности

Тип центра ответственности	Условия премирования	Показатели премирования
Центр затрат	1. Непревышение запланированной сметы расходов. 2. Выполнение установленного планового задания	1. Экономия по отношению к смете расходов. 2. Надбавка за персональное участие работников
Центр доходов	1. Достижение планового объема выручки. 2. Соблюдение сметы расходов	1. Превышение выручки над плановыми оборотами. 2. Снижение расходов по отношению к смете
Центр прибыли	Достижение планового объема прибыли	1. Увеличение плановых доходов. 2. Снижение расходов по отношению к планируемым
Центр капитальных вложений	1. Выполнение инвестиционного бюджета. 2. Снижение расходов. 3. Соблюдение планируемых сроков	1. Снижение затрат при соблюдении срока. 2. Сокращение затрат при снижении срока

В целом по предприятию необходимо разработать гибкую систему премирования, в которой должны быть предусмотрены:

- планируемая сумма прибыли, которую предполагается распределить в целом по предприятию;
- коэффициенты распределения планируемой прибыли между центрами ответственности (общая сумма коэффициентов должна быть равной одному);
- система коэффициентов распределения прибыли внутри центра ответственности (общий размер уровня вклада равен одному);
- доля дополнительной прибыли, полученной по факту исполнения бюджета и направляемой на премирование;
- система распределения дополнительной прибыли. При формировании системы стимулирования по центрам ответственности необходимо помнить о моральных издержках. Например, чрезмерный контроль за снижением расходов со стороны менеджера центра ответственности может привести к снижению мотивации у рядовых сотрудников этого центра. Они начинают испытывать неудобства в повседневной работе, которые не покрывает даже планируемая сумма премии.

Трансфертное ценообразование

Одной из важных задач управленческого учета является определение внутренних (трансфертных) цен для оценки выпуска в разрезе центра ответственности или сегмента деятельности. Трансфертное ценообразование представляет собой основу для методов измерения, оценки, контроля и стимулирования деятельности центров ответственности.

Трансфертная цена — это условная расчетная цена на продукцию (услуги) одного центра ответственности, передаваемую («продаваемую») другому центру ответственности того же предприятия.

В зарубежной практике используются такие концепции трансфертных цен:

- цена на базе полных издержек;
- цена на базе предельных издержек;
- рыночная цена;
- договорная цена.

Как показывает анализ существующих методик, независимо от варианта расчета трансфертной цены, во внимание должны приниматься, прежде всего, следующие принципы:

- 1) трансфертная цена должна отражать цели предприятия и способствовать согласованию с ними тактических целей подразделений;
- 2) трансфертная цена должна поддерживать автономность центров ответственности (децентрализованное управление внутри предприятия);
- 3) эта цена должна быть побудительным мотивом к контролю затрат и обеспечивать гибкость в качестве финансового инструмента управления.

Трансфертные цены должны устанавливаться так, чтобы для каждого из центров можно было определить не только реальное значение расходов, но и прибыли, что в дальнейшем позволит сформировать развернутую информационную систему объективной оценки эффективности и выявления недостатков в деятельности предприятия.

Выбор того или иного метода определяется рядом факторов:

- характером решаемых в результате трансфертного ценообразования задач;
- степенью децентрализации организационной структуры предприятия;
- состоянием рынка продуктов и услуг, на которые устанавливаются трансфертные цены.

Центр ответственности, поставляющий продукцию или услуги, выбирает высшую из двух цен: рыночную или полную себестоимость. Основная задача этого выбора — полная компенсация затрат внутреннего производителя.

Оценка зависит от того, в каком центре ответственности (дохода, прибыли, расходов) ее устанавливают, от условий работы предприятия, направленности системы учета на постоянное соизмерение доходов и расходов и определение конечного результата. Наиболее оптимальным нам представляется выбор рыночных или договорных цен.

Если центр ответственности в рамках финансовой структуры предприятия рассматривается как самостоятельное хозрасчетное подразделение, то наиболее приемлемым будет установление рыночной трансфертной цены. Рыночная цена определяется как соответствующая внешняя цена минус внутренняя экономия по затратам.

Использование рыночных цен в качестве трансфертных хорошо подходит к концепции центров ответственности и делает возможной оценку деятельности менеджеров и подразделений, основанную на финансовых результатах. В трансфертном ценообразовании всегда участвуют две стороны: центр ответственности, передающий свою продукцию (услугу), и центр ответственности, принимающий этот продукт (услугу) для ее следующей переработки или потребления.

При формировании трансфертных цен на основе рыночных цен обеим сторонам предоставлено право взаимодействия с внешними продавцами и покупателями. Между ними должны соблюдаться следующие условия.

1. Центр ответственности, получающий продукцию или услуги, выбирает наименьшую из двух оценок: полную себестоимость или рыночную цену. Это направлено на экономическую заинтересованность внутри компании.

2. Центр ответственности, приобретающий продукцию (услугу), должен покупать ее внутри предприятия до тех пор, пока продающий центр ответственности не завышает существующие рыночные цены и желает продавать свою продукцию внутри предприятия. Если продающее подразделение завышает существующие рыночные цены, то окупающий центр ответственности может приобрести продукцию на стороне. Для применения рыночных трансфертных цен необходимо наличие:

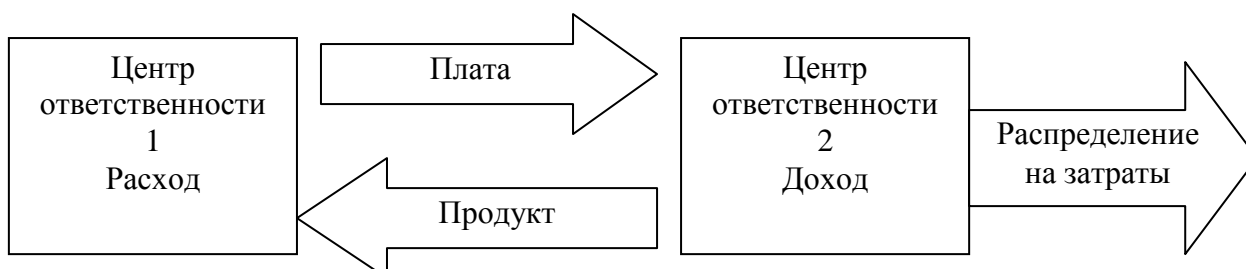
- хорошо развитого рынка полуфабрикатов и комплектующих, аналогичных продукции подразделений;
- устойчивых равновесных цен;
- достаточно высокой степени децентрализации управления.

Разница между рыночной и плановой стоимостью является затратами предприятия и по своей сути относится к управленческим расходам.

Взаимодействие между отдельными центрами ответственности в данном случае осуществляется путем предоставления услуг по планируемой стоимости. Стоимость оказанных внутренних услуг формируют доходы соответствующего подразделения. Расходы формируются за счет фактической стоимости оказанной услуги.

Если по итогам периода плановые показатели будут выше фактических, то это свидетельствует о получении прибыли подразделением. Фактические показатели выше плановых — отрицательный результат. Вне зависимости от вида отклонений (положительное или отрицательное) требуется проведение анализа. У двух центров ответственности – отдела закупок и отдела продаж – показатели формируются в виде разницы между внешним движением средств (оплата закупок или выручка от продаж) и внутренними плановыми показателями стоимости.

Схема. Система внутренних и по внешних трансфертов по центрам ответственности предприятия



Аналогичным методом трансфертного ценообразования является расчет договорной трансфертной цены. Она определяется как сумма удельной переменной себестоимости и удельного маржинального дохода, утраченного центром ответственности («продавцом») в результате отказа от внешних продаж и поставки своего полуфабриката (услуги) внутри предприятия.

Достоинством данного метода является то, что он применим в условиях как полной, так и неполной загрузки производственных мощностей промышленного предприятия. Недостатком договорных трансфертных цен являются те же ограничения, что и при использовании рыночного метода трансфертного ценообразования.

В случае отсутствия рынка полуфабрикатов, аналогичным производимым подразделениями предприятия, используется расчет трансфертных цен на базе полных издержек. «Передача» продукции внутри предприятия между подразделениями в пределах центров ответственности осуществляется в данном случае на базе полных издержек плюс определенный норматив прибыли.

К достоинствам этой концепции следует отнести, во-первых, гарантированную уверенность предприятия в получении достаточной прибыли от производственного процесса в целом, если трансфертные цены на каждом уровне бюджета показывают увеличение прибыли. Во-вторых, концепция ценообразования на базе полных издержек не отвлекает внимание руководителей центров ответственности на различного рода проблемы, связанные с ценообразованием, поскольку является наиболее простой.

В случае применения затратного механизма определения внутренних цен, то есть определения цены путем прибавления к полной себестоимости фиксированного процента рентабельности, снижение подразделением своих затрат автоматически приводит к снижению и своей выручки. Если при этом к выручке «привязаны» показатели оплаты и премирования, то, снижая свои затраты, сотрудники подразделения автоматически снижают и свою заработную плату.

Недостатки системы полных издержек как основы трансфертного ценообразования заключаются в следующем.

1. Данная система не дает надежной основы для анализа работы центров ответственности, поскольку определение норматива прибыли зачастую носит субъективный характер. Тем самым не оценивается действительный вклад центра ответственности в общую прибыль предприятия.

2. В трансфертную цену включаются постоянные затраты, не связанные с изменением объема производства. Вследствие этого передающий центр ответственности не заинтересован в снижении своих фактических затрат, так как трансфертная цена не только покрывает, но и превысит сумму установленной наценки.

Поэтому наиболее приемлемым является расчет трансфертных цен на основе переменной себестоимости в рамках системы развитого директ-костинга, разделяющего постоянные затраты на прямые и косвенные. В данном случае трансфертная цена определяется как сумма удельных переменных затрат трансфертного продукта и удельного маржинального дохода, представляющего собой совокупность прямых постоянных затрат и полумаржи по каждому центру ответственности.

В связи с этим центры ответственности приобретают стимул для контроля переменных расходов. Постоянные расходы в рамках частных бюджетов покрываются при этом за счет совокупного дохода предприятия в целом.

Однако при использовании данной концепции трансфертного ценообразования, как и в случае трансфертного ценообразования на базе полных издержек, возникает проблема оценки деятельности центров ответственности.

Наценка в рамках трансфертной цены должна учитывать в большей степени характеристики конкретного подразделения, чем маржинальный доход предприятия в целом. Норма рентабельности устанавливается в рамках генерального бюджета предприятия, и исходя из нее по частным бюджетам центров ответственности определяется норма полумаржи.

Разработка системы управленческого учета и бюджетирования на предприятии может ориентироваться на все виды центров ответственности, но наиболее правильным подходом является признание большинства центров ответственности центрами прибыли и, следовательно, установление планирования сумм доходов и расходов.

Подход, применяемый на многих предприятиях, заключается в том, что центрами прибыли становятся все структурные подразделения предприятия, в том числе отдел кадров, бухгалтерия и т. п. Такая практика базируется на установлении внутренних цен услуг, оказываемых различными подразделениями друг другу.

Лекция 17.

Модели бюджетирования

Полноценное бюджетное планирование на предприятии невозможно без учета цикла деловой активности, отраслевого цикла, цикла развития предприятия и жизненного цикла продукта. Анализ различных моделей роста и стабилизации предприятия показал, что на каждом этапе развития фирмы должна формироваться своя финансовая политика и данные, представляемые управленческим учетом, необходимо формировать, принимая во внимание основополагающую модель развития.

Основные факторы, которые необходимо учитывать при построении соответствующей модели бюджетирования, должны быть разделены на основные внутрифирменные факторы, оказывающие влияние на построение модели бюджетирования, и факторы, имеющие значение при влиянии собственника на процесс бюджетирования.

Первый тип факторов включает в себя следующие виды ресурсов:

- 1) финансовые ресурсы, как собственные, так и заемные;
- 2) человеческие ресурсы (в плане как количества, так и качества), особенно на исполнительском и высшем управленческом уровнях;
- 3) бизнес-ресурсы, включающие отношения с покупателями и поставщиками, производственный процесс, долю рынка, репутацию и т. п.;
- 4) информационные ресурсы (информационную систему, систему контроля).

Факторы, имеющие значение при влиянии собственника на процесс бюджетирования, состоят из следующих элементов:

- 1) цели собственника в бизнесе;
- 2) степень делегирования собственником своих полномочий наемным работникам;
- 3) умение собственника сочетать личные цели с целями своего предприятия;
- 4) предпринимательские способности собственника фирмы.

Когда предприятие переходит от одной стадии развития к другой, значимость указанных факторов меняется. На ранних стадиях именно предпринимательские таланты собственника являются основополагающими для развития фирмы.

Модель построения бюджета на этом этапе должна быть направлена на соизмерение личных целей собственника и целей фирмы. При этом основатель фирмы должен быть готов к возможным собственным финансовым потерям во имя интересов фирмы.

Стадия	Модель бюджетирования
Зарождение	Бюджет краткосрочных расходов
Оживление	Сбалансированный бюджет доходов и расходов, отсутствие прибыли, направляемой собственникам
Стабилизация (успех)	Сбалансированный бюджет прибыли, выделение центров ответственности, резервирование средств на развитие предприятия, распределение прибыли собственникам
Стабилизация (отрыв)	Бюджет, направленный на аккумуляцию финансовых ресурсов, появление «открытой» системы бюджетирования с жестким контролем за расходами.
Ускоренный рост	Преодоление «расходно-доходного» плана. Появление функциональных бюджетов. Дополнительное привлечение финансовых ресурсов

Зрелость	Разработка консолидированных бюджетов доходов и расходов
----------	--

При построении бюджета используются две основные модели:

- 1) модель по функциям;
- 2) модель по факторам производства (по статьям).

Выбор соответствующей модели группировки доходов и расходов может осуществляться исходя из следующего:

- цели организации на соответствующем этапе ее деятельности;
- перспективы планирования (долгосрочная или краткосрочная);
- прогноза состояния внешней среды;
- отчетов о выполнении планов за предшествующие периоды.

Функциональный бюджет

Это такой тип бюджета, в котором расходы и доходы классифицируются по функциям.

Доходы	Расходы
Выручка от продаж	Себестоимость продаж
	Общепроизводственные расходы
	Управленческие расходы
	Коммерческие расходы
Доходы по прочим операциям	Операционные расходы
	Внереализационные расходы

Формирование бюджета доходов и расходов производится по функциям (процессам). Рассмотрим их.

1. Планирование по целям подразделений, которое включает в себя следующие виды планирования:

- продаж;
- производства;
- снабжения;
- деятельности управленческих подразделений.

2. Планирование следующих доходов и расходов подразделений:

- бюджета продаж;
- бюджета производства;
- бюджета закупок;
- бюджета коммерческих расходов;
- бюджета управленческих расходов.

При этом подразделения подразделяются на центры ответственности, каждый из которых в зависимости от поставленных целей может быть центром доходов, центром прибыли, центром расходов и т. п.

3. Формирование консолидированного бюджета, в котором сводятся все бюджеты по подразделениям.

4. Формирование отчетов подразделений:
 - отчета о продажах;
 - отчета о закупках;
 - отчета по производству;
 - отчета по коммерческим расходам;
 - отчета по управленческим расходам.
5. Формирование консолидированного отчета.
6. Сравнение результатов по подразделениям с расчетом отклонений между планом и фактическими показателями.
7. Сравнение результатов в целом по организации с расчетом отклонений между планом и фактом.
8. Анализ степени достижения поставленных целей организации.

Бюджет по факторам производства

В бюджете по факторам производства расходы классифицируются по источникам их возникновения - таким, как зарплата, материальные расходы и т. п.

Доходы	Расходы
Выручка от продажи	Сырье и материалы
	Заработная плата и отчисления на нее
	Расходы на амортизацию основных средств
	Расходы на электроэнергию и коммунальные платежи
	Прочие расходы
Доходы по прочей реализации	Расходы по прочей реализации
Внереализационные доходы	Внереализационные расходы

Формирование бюджета доходов и расходов производится по факторам доходов и расходов или ресурсов организации. Применение этой модели подразумевает следующие действия:

1. Определение стратегических планов организации с выделением направлений развития.
2. Определение основных целей и задач системы бюджетирования - расчет количественных показателей деятельности предприятия в целом и подразделений в том числе. Выделение основных планируемых ресурсов предприятия.
3. Формирование плана доходов и расходов.
4. Формирование отчета о доходах и расходах.
5. Расчет отклонений между плановыми и фактическими показателями в целом по предприятию и по каждому ресурсу.
6. Анализ достижения поставленных целей.

Выбор соответствующей модели построения бюджета связан с порядком формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках.

Западные компании могут свободно выбирать одну из двух форм отчета: по функциям или по существу. Российским предприятиям предписано формировать отчет по функциям. Поэтому сложившаяся практика построения бюджетов ориентируется на эти две модели со следующими различиями:

1. Модель **по функциям** выбирается предприятиями при формировании сводного бюджета. При этом подразделы сводного бюджета для отдельных подразделений составляются также по функциям с разделением затрат на переменные и постоянные.

В некоторых случаях бюджеты подразделений могут формироваться по существу, то есть в виде смет соответствующих затрат. Более высокий уровень построения бюджета предполагает сквозной характер бюджета по функциям.

2. Модель **по существу** используется на начальных этапах деятельности предприятия, когда основной упор в бюджетировании делается на формирование расходов и когда отсутствуют центры ответственности. Также модель по существу используется при формировании долгосрочных планов на срок свыше одного года.

Дополнительными моделями, используемыми при формировании бюджетов, будут:

- динамическая модель;
- статическая модель;
- модель гибких смет;
- бюджетирование в натуральном выражении.

Рассмотрим динамическое прогнозирование финансовых операций на ряд ближайших периодов (недель, месяцев или кварталов). В конце каждого периода та часть бюджета, которая соответствует прошедшему периоду, удаляется, а новый раздел бюджета за аналогичный по продолжительности период добавляется.

Принципом построения динамического бюджета является непрерывное измерение через определенные промежутки времени, с отражением результата, эффективности хозяйственной деятельности предприятия. В рыночной экономике эффективность измеряется в основном через рентабельность собственного капитала, то есть результат деятельности, полученный собственником капитала.

Статический бюджет — это бюджет, в котором запланированы конкретные суммы доходов и расходов для каждой бюджетной статьи.

На западе под статическим бюджетом понимается бюджет, направленный на контроль предотвращения банкротства предприятия. Этот бюджет формируется по следующим правилам: производится оценка имущества предприятия для измерения доли покрытия кредиторской задолженности в условиях фиктивной ликвидации предприятия.

В статическом бюджете планируется только движение ценностей и прав, находящихся в полной собственности предприятия. Из его состава исключаются ценности, находящиеся в распоряжении предприятия на условиях аренды (в том числе при переходе права собственности, до момента полного погашения лизинговых платежей).

Принципом оценки активов является определение рыночной стоимости на конкретный момент по каждому активу. Так как при ликвидации предприятия предполагается, что актив должен быть продан в максимально короткие сроки, то предприятие должно ориентироваться в своей оценке на максимально низкую цену из всех возможных.

Гибким бюджетом принято называть бюджет, показатели которого могут регулироваться в зависимости от уровня деятельности. Это может быть переменный бюджет, данные которого составляют фиксированные суммы плюс переменные от объема деятельности. Это может быть ступенчатый бюджет, состоящий из серии детальных финансовых бюджетов.

Из всех них можно выбрать бюджет, приемлемый для любого уровня фактической деятельности, чтобы оценить фактические затраты и расходы. Поэтому модель гибкого бюджета является одним из методов корректировки бюджета.

С помощью метода гибких смет определяется результат от реализации при разном объеме продаж.

Объем выпуска	30 000	102000	240000
Переменные затраты	3,4	3,4	3,4
Всего переменных затрат	102000	136000	170000
Цена продажи	8	8	8
Выручка	240000	320000	400000
	30 000	40 000	50 000
Валовая прибыль	138000	184000	230000
Постоянные затраты	170000	170000	170000
Прибыль (убыток)	-32000	14000	60000

Гибкие бюджеты хорошо иллюстрируются графиками безубыточности, на которых наглядно видна точка достижения безубыточности и результаты деятельности предприятия.

Бюджет в натуральном выражении бюджет, сформированный не в денежном выражении, а в натуральных показателях, таких, как единицы готовой продукции, материалов, количество сотрудников или отработанные часы. Бюджет в натуральном выражении является одной из составных частей системы контроля на предприятии.

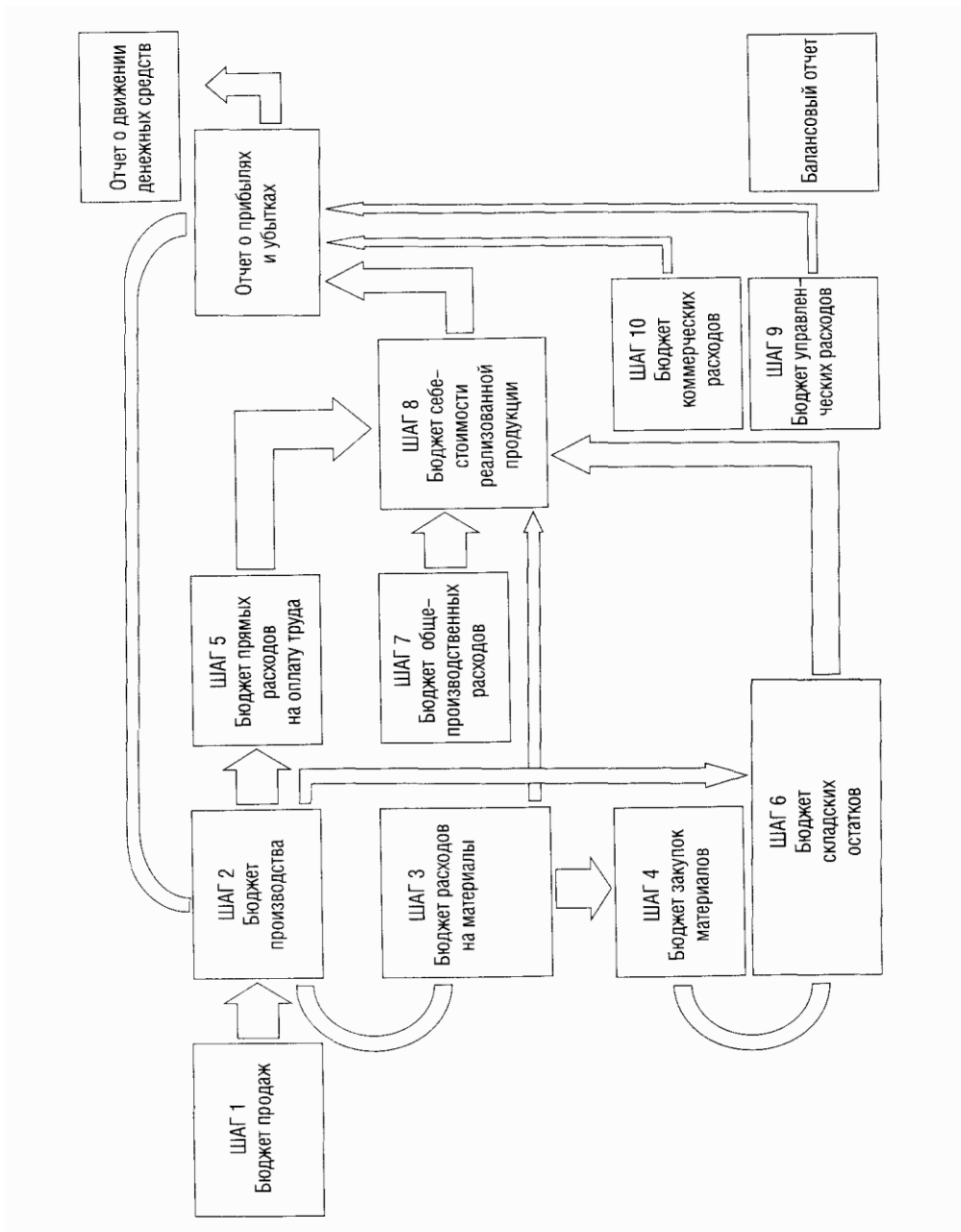
Выбор дополнительной модели построения бюджета определяется также целями, стоящими перед предприятием. На практике дополнительные модели построения бюджетов используются как вспомогательные для выбора наиболее приемлемого варианта сводного бюджета.

Этапы составления бюджета предприятия

Работа по составлению сводного бюджета предприятия предполагает несколько этапов

- 1) подготовка бюджета продаж;
- 2) определение ожидаемого объема производства;
- 3) расчет затрат, связанных с производством и реализацией продукции;
- 4) расчет и анализ денежных потоков;
- 5) составление плановых финансовых отчетов.

Ниже представлены укрупненные этапы составления сводного бюджета предприятия, которые состоят из ряда шагов.



Как отмечалось ранее, цель сводного бюджета — объединить и суммировать частные бюджеты различных подразделений (центров финансовой ответственности) предприятия во взаимосвязи основных показателей. Сводный бюджет промышленного предприятия рекомендуется составлять в виде совокупности двух агрегированных частей: — операционного бюджета, включающего план прибылей и убытков, который детализируется через частные бюджеты, отражающие статьи доходов и расходов предприятия;

— финансового бюджета, включающего инвестиционный бюджет, бюджет денежных средств и прогнозируемый баланс.

Отправной точкой при составлении операционного бюджета является формирование бюджета продаж, который определяется не столько производственными возможностями предприятия, сколько возможностями сбыта на рынке. Здесь обычно учитывается влияние таких факторов, как деятельность конкурентов, стабильность поставщиков и покупателей, результативность рекламы, сезонные и другие колебания спроса, политика ценообразования.

При планировании объема продаж могут использоваться различные методы: статистические прогнозы с применением математических методов, экспертные оценки отдела сбыта и др.

Исходя из бюджета продаж разрабатывается производственный бюджет, на основе которого составляют бюджет закупки материалов и бюджет накладных расходов. Далее на основании данных бюджетов продаж и себестоимости продукции формируют бюджеты затрат по маркетингу и коммерческих расходов. Конечной целью работы над операционным бюджетом является разработка плана прибылей и убытков.

Целью разработки финансового бюджета является составление прогнозируемого баланса, который является результатом как финансовых, так и нефинансовых операций предприятия. Первоначально для его создания информация из плана прибылей и убытков анализируется с позиций возможности финансирования инвестиционных мероприятий, реального выбытия и поступления де нежных средств, условий погашения кредиторской и дебиторской задолженностей, установления минимального постоянного остатка свободных денежных средств.

Работа над сводным бюджетом заканчивается составлением прогнозируемого баланса, а его предварительный анализ начинается с вопроса о том, как планы руководства предприятия скажутся на финансовом состоянии. После корректировки планов действий предприятия и отдельных центров ответственности в сводный бюджет вносятся изменения, а затем вновь анализируется влияние этих действий на бюджет.

Таким образом, процессы планирования, анализа и составления бюджетов сливаются в единый оперативный процесс управления, а сводный бюджет предприятия — в оперативную финансовую модель.

Недостатки существующих систем бюджетирования

Зачастую предприятия, решающие организовать у себя систему бюджетирования, испытывают большие трудности в ходе этого процесса. Кроме того, нередко ситуации, когда полученные результаты не удовлетворяют заинтересованных пользователей информации. Это может быть объяснено целым рядом причин. Рассмотрим основные из них.

1. *У предприятия отсутствуют четкие стратегические планы развития.* Руководство и собственники не могут выбрать приоритеты развития, у них отсутствуют ясные цели и понимание миссии предприятия (как правило, маятник качается между решением о приоритетности доходов собственников и задачами развития предприятия).

2. *Не в полной мере учитывается сложившаяся ситуация с ресурсами.* В частности, может не предусматриваться намечающийся демографический кризис, отсутствие расходов на дополнительную мотивацию сотрудников. Не в полной мере используются методы логистики или принимаются неверные логистические решения при планировании материальных ресурсов. Не в полной мере учитываются возможные действия монополистов по поставке электроэнергии и т. п. услуг.

3. *Отсутствует внятная маркетинговая политика, или маркетинговые исследования содержат принципиальные неточности.* Это происходит зачастую из-за недобросовестно проведенного исследования, подтасовок результатов и завышения ожидаемых результатов (в крайнем случае — вообще полного отсутствия какой-либо работы по анализу рынка).

4. *Налицо внутренние проблемы бюджетирования* — в виде отсутствия системы оперативного учета или недостатков в ее работе, в том числе низкой мотивации по организации учета у менеджеров центров ответственности. На предприятиях часто неправильно разрабатывается система документооборота, в результате чего нужная информация задерживается или передается не по назначению.

Как известно, система бюджетирования является составной частью управленческого учета. Управленческий учет, в свою очередь, является одной из частей

бухгалтерского учета. Но система бюджетирования также связана с финансовым планированием деятельности предприятия.

Поэтому нередко бюджетированием начинают заниматься финансовые менеджеры, хорошо владеющие методами финансового планирования, но не знакомые с управленческим учетом или пренебрегающие им. Такие ситуации объясняются появлением следующих недостатков в системах бюджетирования на предприятиях:

При составлении бюджета значительное внимание уделяется планированию денежных потоков и не учитывается стандартная практика, связанная с системой денежных расчетов на предприятии.

При планировании преобладает затратный механизм ценообразования. Цена формируется исходя из полной себестоимости и процента рентабельности, без учета рыночных цен.

Отсутствует четкая практика деления затрат на переменные и постоянные внутри предприятия и внутри центров ответственности. Маржинальная прибыль определяется в целом по предприятию, без расчета полумаржи и маржи по центрам ответственности.

При анализе продаж активно применяется расчет точки безубыточности, но, как правило, не оценивается эффект операционного рычага, не определяется запас финансовой прочности, а следовательно, невозможно проводить сценарный анализ устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности.

Каждое предприятие при внедрении системы бюджетирования сталкивается со своими, только ему присущими проблемами, поэтому обобщить и систематизировать все невозможно.

Однако практика показывает, что ситуация, когда с целью экономии предприятие нанимает специалиста и на него одного возлагаются все вопросы, связанные с организацией бюджетирования, не самая оптимальная. Решения принимаются без учета альтернативных мнений, что порой приводит к печальным последствиям. Поэтому в любом случае необходимо привлекать внешних консультантов, которые должны оценить сложившуюся систему и дать соответствующие рекомендации.