



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономическая безопасность, учет и право»

## **Учебное пособие** по дисциплине

# **«Управление организацией (предприятия)»**

Автор  
Лилеева Л.Р.

Ростов-на-Дону, 2018

## Аннотация

В учебном пособии изложены основные методики современного управления организацией, процессы планирования и принятия оптимальных управленческих решений. Рассматриваются основные показатели финансово-хозяйственной деятельности, инструменты управления для практической реализации стратегии предприятия. Особое внимание уделено моделям управления организацией, даны методические рекомендации по построению системы бюджетирования, анализируется консолидация бюджета в производственном холдинге. Каждый параграф главы содержит большое количество заданий, рисунков, таблиц, широко применяемых для иллюстрации материалов пособия.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность. Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности по дисциплине «Управление организацией (предприятия)» и другим смежным дисциплинам для специалистов и магистров направления «Экономика».





## Автор

к.э.н., доцент кафедры «ЭБУиП»  
Лилеева Л.Р.

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Система управления организацией (предприятия)</b>	<b>7</b>
.....	7
1.1. Показатели финансовой и управленческой отчетности .....	7
1.2. Классификация учетных систем бухгалтерского учета .....	12
1.3. Стратегическое управления и ключевые показатели анализа деятельности .....	13
<b>Глава 2. Совершенствование системы управления .....</b>	<b>18</b>
2.1. Анализ систем прогнозирования .....	18
2.2. Концепция стратегического управления компанией	20
2.3. Этапы построения эффективной системы управления .....	23
2.4. Классификация типов бюджетов .....	28
2.5. Консолидация бюджета в холдинге .....	39
2.6. Методические рекомендации построения системы бюджетов .....	62
2.7. Развитие системы бюджетирования и связь с другими системами управления .....	64
2.7. Стратегии в управлении производством .....	69
<b>Глава 3. Домашние тестовые задания .....</b>	<b>77</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>110</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие международных рыночных отношений, конкуренция, расширение видов предпринимательства, развитие инновационной деятельности, необходимость повышения эффективности деятельности во всех сферах экономики требуют комплексного решения многочисленных задач по управлению экономическим субъектом.

Целью управления организацией является наиболее эффективное использование всех видов ресурсов, защита бизнеса от рисков рыночной экономики.

Одна из основных задач системы управления – донесение информации собственнику бизнеса о реализации стратегии предприятия.

Основными целями данного пособия являются:

1. Рассмотрение основных направлений управленческой деятельности предприятия для определения информации, необходимой руководству для оперативного управления с целью получения финансовой прибыли.

2. Определение механизма перехода от общих организационных целей экономического субъекта к количественной оценке результативных стратегических факторов по бизнес-процессам.

3. Изложение методик бюджетного процесса для формирования у специалистов в области экономической безопасности знаний, навыков, понимания для подготовки бюджетов с учетом специфики их организации.

Четкое понимание целей создания эффективной управленческой системы в организации является первым шагом на пути ее достижения.

Задача настоящего учебного пособия состоит в том, чтобы помочь специалистам рассмотреть основные направления планирования и контроля в управленческой системе предприятия, выявить механизмы управления основных бизнес-процессов, изучить методику бюджетного процесса в практике финансово-хозяйственной деятельности для принятия эффективных стратегических решений. Большое внимание уделено вопросам совершенствования системы планирования и бюджетирования, выявлены концептуальные, методические и учетные проблемы при постановке и внедрении системы управления на предприятии. Данное пособие дает краткий анализ самых типичных видов информации для принятия решений в области капитальных вложений с учетом рынка, отрасли и специфики предприятия.

Учебное пособие содержит методическое руководство по внедрению управленческого учета в условиях перехода к Международным стандартам финансовой отчетности в России.

Первая часть включает в себя основные показатели, классификации управленческого учета для практической реализации стратегии предприятия. Во второй части даны модели управления предприятием, методические рекомендации по построению системы бюджетирования.

Целевой аудиторией данного пособия являются руководители всех уровней, профессиональные бухгалтеры, преподаватели, магистры, бакалавры, студенты и слушатели системы дополнительного профессионального образования.

## **ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЯ)**

### **1.1. Показатели финансовой и управленческой отчетности**

Основной целью управления организацией (предприятия) является постоянный контроль и информационное обеспечение рациональности всей хозяйственной стратегии производства и реализации продукции, работ, услуг в условиях риска и неопределенности рынка.

Современные информационные потребности разных групп пользователей в деятельности российских коммерческих, некоммерческих и бюджетных организаций определяются различными видами учета:

- управленческий (бухгалтерский управленческий);
- финансовый;
- стратегический;
- налоговый;
- социальный;
- экологический;
- статистический.

Все вышеперечисленные виды учетной деятельности различаются по группам пользователей в соответствии с востребованной информацией и целями:

- управленческий учет – данные о финансовых и нефинансовых ресурсах организации, информация о рисках и угрозах, сильных и слабых сторонах для целей эффективного управления бизнесом и защиты его от рыночных рисков;
- финансовый учет – информация о финансовом положении для целей обоснования своих инвестиций в предприятие;
- стратегический – данные о финансовых и нефинансовых ресурсах организации для целей эффективного планирования и прогнозирования, , выработки решений по экономической безопасности и достижения стратегических целей деятельности;
- налоговый учет – объемы налоговых поступлений с целью пополнения государственных бюджетов на своей юрисдикции;
- социальный учет – возможности организации создавать новые рабочие места, выполнение обязательств по выплате заработной платы, повышение мотивации специалистов, благотворительная деятельность для улучшения качества жизни;

- экологический учет – действия фирмы по защите окружающей среды, цель–улучшение экологии в территориальной зоне деятельности;
- статистический учет – для разработки государственных бюджетов, регулирование экономики на макроуровне, цель–эффективное управление экономикой в мировом экономическом пространстве.

Показатели управленческого учета в соответствии с п. 11 Концепции подготовки и составления отчетности по международным стандартам, приведенные в положении SMA4U«Developing Comprehensive PerformanceIndicators» («Разработка комплексных индикаторов эффективности»), можно использовать для комплексной оценки результатов деятельности.

В приложении В этого документа определены следующие группы показателей результатов деятельности:

- I. Показатели окружающей среды:
  - часы коммунального обслуживания;
  - часы производственной деятельности;
  - процент повторно использованных материалов;
  - объем выбросов загрязняющих веществ;
  - аварии и повреждения, связанные с продукцией и услугами;
  - штрафы за нарушения государственных постановлений.
- II. Показатели рынка и заказчиков
  - доля рынка;
  - новые и упущенные заказчики;
  - индексы удовлетворенности или неудовлетворенности заказчиков;
  - показатели качества;
  - показатели доставки;
  - время отклика;
  - прибыльность по рынку;
  - гарантийные рекламации и возвраты;
  - ассортимент новой продукции;
  - финансовые показатели.
- III. Показатели конкурентов:
  - доля рынка;
  - индексы удовлетворенности или неудовлетворенности заказчиков;
  - показатели качества;
  - показатель доставки;

## Управление организацией (предприятия)

- показатель цен;
  - время цикла разработки новой продукции;
  - ассортимент новой продукции;
  - финансовые показатели.
- IV. Показатели внутренних бизнес-процессов:
- время цикла разработки продукции;
  - количество новых видов продукции;
  - время цикла производства;
  - оборачиваемость товарных запасов;
  - время исполнения заказа;
  - реализация(производство) на одного работника;
  - метрики плохого качества;
  - показатели реинвестиций;
  - показатель устойчивости.
- V. Учет людских ресурсов:
- дисциплина работников;
  - соотношение претендентов/принятых;
  - часы разработки на одного работника;
  - метрики компетентности работников;
  - предложения от сотрудников;
  - показатели текучести.
- VI. Финансовые показатели:
- рост доходов;
  - прибыльность рынков/Клиентов;
  - прибыльность по продукту;
  - рентабельность продаж;
  - оборачиваемость капитала;
  - добавочная экономическая стоимость;
  - прибыль на капитал;
  - рентабельность капитала;
  - движение денежных средств.

В современной экономике ко всей совокупности информации имеют полный доступ только менеджеры организаций в соответствии с законодательными актами и корпоративным регламентом, определяемым владельцем бизнеса.

В управленческом учете имеется целый ряд показателей, информацию о которых нельзя показывать третьим лицам в целях защиты бизнеса от конкурентов:

- себестоимость продукции по видам от низкой до желательной;
- доля клиентов , повторно обращающихся за заказами;
- сама клиентская база по рангам;

Управление организацией (предприятия)

- количество заказов;
- средняя прибыльность заказа;
- количество возвратов и др.

Анализ показателей финансовой и управленческой отчетности говорит о том, что далеко не вся информация бухгалтерского и финансового учета может использоваться для интересов менеджмента. Однако в финансовой отчетности нет целого ряда показателей, содержащихся в управленческом учете.

Приведем примеры ключевых показателей, необходимых для управления бизнесом, отсутствующих в финансовой отчетности:

- а) степень лояльности сотрудников;
- б) время обработки одного заказа;
- в) потенциальные потери производства;
- г) потери, связанные с имиджем компании на рынке;
- д) количество дефектов на миллион изделий и др.

Примеры показателей, которые необходимо отразить в международной финансовой отчетности, но их не используют для управления бизнесом:

- а) гудвилл (деловая репутация);
- б) отложенные налоговые активы и обязательства;
- в) майнорити (доля меньшинства) и др.

Различия между показателями финансового и управленческого учета приводятся достаточно часто в экономической литературе, их количество находится в диапазоне от 7 до 15.

Пользователями информации в управленческом учете могут быть только менеджеры, в то время как в финансовом – это акционеры, кредиторы, инвесторы, правительство, налоговые и статистические органы.

Управленческий учет ориентирован на прогнозирование как будущего бизнеса, так и последствий всех принятых управленческих решений. В нем важнейшую роль играет планирование и бюджетирование, анализ релевантных затрат. Финансовый учет называют «посмертным», поскольку его отчетность статично фиксирует итог принятых руководством решений.

Существенное различие по содержанию форм отчетности:

- управленческие данные включают в себя всю информацию для управления в настоящем и будущем в виде бюджетных корпоративных форм;
- финансовая отчетность содержит уже свершившиеся факты деятельности в бизнесе, регламентируемые законодательно (распоряжения Минфина России либо стандартами М СФО).

По форме регистрации хозяйственных операций различия заключаются в том, что управленческая система может не использоваться для отдельных операций план счетов.

Многие методы управленческого учета подчас противоречат методам подготовки финансовой отчетности. Например, при подготовке международной финансовой отчетности применение метода управленческого учета «Директ-костинг» запрещено. Система «директ-костинг» основана на разделении затрат на постоянные и переменные. Главной особенностью этого метода является то, что себестоимость продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы собираются на отдельном счете, и с заданной периодичностью списываются непосредственно в дебет счетов финансовых результатов. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости.

При системе «директ-костинг» схема построения отчета о доходах многоступенчата. В ней содержатся как минимум два финансовых показателя: маржинальный доход (маржа покрытия) и прибыль. Калькуляция себестоимости продукции по переменным издержкам обеспечивает контроль над постоянными затратами, над вложениями в получение прибыли от каждого выпускаемого продукта и над соблюдением ассортимента выпуска продукции.

Данная система предусматривает ряд допущений:

1. Неизменная величина постоянных расходов;
2. Объем производства равен объему реализации.

В системе «Директ-костинг» решаются задачи как оптимизации прибыли в целом по предприятию, так и в ассортиментной структуре.

Однако в соответствии с МСФО необходимо использовать метод «полного поглощения затрат», при котором в стоимость запасов должны включаться как переменные, так и постоянные производственные затраты в соответствии с МСБУ 2 «Запасы».

Есть достаточное количество примеров других противоречий между финансовой и управленческой отчетностью. Ключевые различия для поименованных выше систем учета – это цели отчетности, основа для оценки затрат, содержание.

Важно отметить, что данные финансовой отчетности, затрагивают интересы третьих лиц, поэтому строго регламентированы государственными и (или) негосударственными институтами (Минфин России, Совет по международным стандартам финансовой отчетности). Отчетность по МСФО проверяется внешними аудиторами.

Отчетность по управленческому учету регламентируется лишь внутренними инструкциями, поэтому нет стандартов внешних институтов, даются лишь рекомендации.

## **1.2. Классификация учетных систем бухгалтерского учета**

В результате исследования фактически применяемых систем учета российских и международных организаций по видам деятельности можно выделить основные четыре варианта организации бухгалтерского(финансового) учета:

1. Финансовый учет на базе элементов затрат без производственного и управленческого учета;
2. Финансовый учет по элементам с самостоятельным управленческим учетом по статьям затрат;
3. Двухкруговая система финансового учета затрат параллельно по элементам и статьям;
4. Финансовый учет по видам деятельности по элементам с определением финансового результата соизмерением доходов с расходами, скорректированными на изменение производственных запасов за период.

При рассмотрении системы бухгалтерского управленческого учета важно соблюдать основные принципы:

1. Недопущение взаимозачета расходов и доходов.
2. Отражение возникающих в отчетном периоде расходов и доходов в зависимости от отношения к отчетному периоду их причин.
3. Разделение финансового результата на результат от основной и прочей деятельности.
4. Использование двух основных вариантов финансового учета: с экономико-финансовой направленностью и с производственной направленностью.
5. Определение финансового результата по видам деятельности при отражении экономико-финансовой направленности, к которой относится основная, совместная, инновационная, доверительная, реорганизационная, венчурная, внешнее управление и др.
6. Определение финансового результата по центрам возникновения затрат при производственной направленности.
7. Разграничение использования элементов и статей затрат.

8. Анализ остатков производственных ресурсов и их изменение, которые являются основой определения финансовых результатов.

9. Проведение оценки остатков производственных ресурсов производится по наименьшему из двух показателей: фактической себестоимости или рыночной цены.

10. Определение финансового результата путем соизмерения доходов и затрат по элементам с последующей корректировкой на изменение запасов производственных ресурсов.

В финансовом учете с экономической направленностью в основу открытия и использования субсчетов положены бизнес-процессы.

Финансовый учет с производственной направленностью ориентирован на центры возникновения затрат и производимую ими продукцию, работы либо услуги.

Создание эффективной системы управления для обеих направленностей финансового учета основано на базовых факторах:

- система счетов;
- процесс продаж;
- элементы затрат;
- остатки производственных ресурсов;
- фактическая себестоимость;
- финансовый результат.

Одной из важнейших функций реализации гибкого регулирования и прогнозирования хозяйственных процессов является стратегический управленческий анализ.

### **1.3. Стратегическое управления и ключевые показатели анализа деятельности**

Главная цель стратегического управленческого учета заключается в постоянном информационном обеспечении контроля за рациональностью функционирования всей хозяйственной системы по выполнению обязательств производства и реализации продукции, выявлению и мобилизации текущих внутрипроизводственных резервов для повышения затрат на производство продукции, роста его доходности в соответствии с целями бизнеса.

В стратегическом управленческом учете признано, что стоимость определяется или управляется многими факторами, которые влияют друг на друга. Список затратнообразующих факторов разбивается на две категории: структурные факторы и функциональные.

Управление организацией (предприятия)

С точки зрения структурных факторов для предприятий существует, по крайней мере, пять стратегических вариантов для выбора, связанных экономической структурой затрат для любой группы продукции:

1. Масштаб: объем инвестиций, которые необходимо сделать в производство, исследования, разработки и в маркетинговые ресурсы, чтобы произвести данный продукт.

2. Диапазон: степень вертикальной интеграции

3. Опыт: сколько раз в прошлом предприятие делало то, что оно делает сейчас еще раз.

4. Технология: технологии, используемые на каждой стадии цепочки затрат предприятия.

5. Сложность: широта ассортимента изделий или услуг, который собираются предложить заказчикам.

Вторая категория затратообразующих факторов – функциональные, которые связаны со способностью предприятия успешно функционировать. Структурные факторы не соизмеряют пропорционально с показателями деятельности в отличие от функциональных факторов. Перечень функциональных факторов включает:

1. Вовлеченность рабочей силы – концепция принятия работниками на себя обязательств по постоянному совершенствованию.

2. Комплексное управление качеством – убеждения и достижения, связанные с качеством продукции и производственных процессов.

3. Использование мощностей – выбор из имеющихся опций из имеющихся характеристик.

4. Эффективность планировки завода – насколько, по сравнению с нормами, эффективна планировка.

5. Конфигурация – эффективен ли данный проект или расчет.

6. Использование связей с поставщиками и/или заказчиками в контексте цепочки затрат предприятия.

Основное в данной концепции следующее:

– для стратегического анализа объем обычно не является наиболее существенным фактором, который объясняет поведение затрат;

– положение по затратам полезнее объяснять на языке структурных и функциональных факторов, которые формируют конкурентоспособную позицию данного предприятия;

– не все стратегически определяющие факторы являются одинаково важными в любой момент времени, но некоторые (

больше чем один) из них, вероятно, очень важны в каждом конкретном случае;

– для каждого фактора существует конкретная система анализа.

Затраты имеют объем и стратегическое значение. Seriously обоснованным является использование концепции точки безубыточности как основной стратегической переменной. Но на практике нелегко решить, являются ли операционные затраты переменными или постоянными. Этот выбор является стратегическим. Сегодня гораздо полезнее рассматривать все виды затрат как переменные.

Основой концепции стратегических затратосберегающих факторов является уход от точки зрения, что объем определяет затраты. Учет и управление затратами охватывает все стороны управления.

В соответствии с ИСО-9000 под бизнес-процессом понимается взаимосвязанная последовательность операций в финансово-хозяйственной деятельности организации, обеспечивающая получение необходимого результата.

Основными группами бизнес-процессов являются:

- материально-техническое обеспечение;
- производственная деятельность;
- сбытовая деятельность.

Федеральный закон « О бухгалтерском учете», вступивший в действие с 1 января 2013 года, в статье 19 « Внутренний контроль» предусмотрел обязанность для всех экономических субъектов РФ осуществлять внутренний контроль фактов хозяйственной деятельности. При этом на практике могут использоваться различные методы контроля для корректировки каждого бизнес-процесса в организации.

Развитие рыночных отношений и современных методов управления выявило одну из приоритетных задач системы внутреннего контроля – оценка качества информационной базы экономического субъекта.

На практике определены два подхода к постановке управленческого учета в экономическом субъекте: централизованный и децентрализованный. Для первого подхода руководителем является собственник бизнеса, ведение учета регламентируется и контролируется особым структурным подразделением. При втором подходе все функции системы управленческого учета выполняются специалистами различных экономических структурных подразделений в соответствии с корпоративными регламентами.

В основе любой системы управленческого учета лежат определенные классификационные признаки:

1. Широта охвата информацией объектов учета предполагает:
  - полные системы, состоящие из совокупности систематического и проблемного учета затрат;
  - системы с целевым набором проблем.
2. Оперативность учета затрат на производство продукции (работ, услуг) разделяют на:
  - систему учета фактических (прошлых, исторических затрат);
  - систему учета стандартных нормативных затрат.
3. Полнота включения затрат в себестоимость.
4. Степень взаимосвязи бухгалтерского (финансового) и управленческого учета.

В практике российских организаций широко используются корпоративные формы отчетов в среде различных программных продуктов, начиная с электронных таблиц Excel и форм управленческой отчетности в самой распространенной для малого и среднего бизнеса в России продукта 1С: Предприятие 8.3.

На крупных предприятиях и холдингах внедряются дорогостоящие программные продукты.

Рассмотрим наиболее часто используемые зарубежные системы:

1. Comshare MPC ([www.comshare.ru](http://www.comshare.ru))

Самая доступная из «крупных» систем. Минимальная стоимость лицензий 4200 USD. Менее трудоемкое и сложное по сравнению с другими системами внедрение. Предназначена для работы на крупных и средних предприятиях.

2. Hyperion Pillar ([www.hyperion.ru](http://www.hyperion.ru))

Это хорошо проработанные функциональные возможности для создания бюджетов и отчетов. Система позволяет вносить изменения в финансовую модель в процессе планирования, проста в освоении и использовании. Минимальная стоимость лицензии 28320 USD. Рекомендуется для предприятий с несложной финансовой структурой.

3. Oracle Financial Analyzer (OFA)

Мощная и гибкая система, позволяет обрабатывать любые объемы данных с любой сложности структурой и любой сложности формулами. Очень дорогое внедрение и сопровождение про-

граммы. Минимальная стоимость лицензии 15000 USD. Рекомендована для крупных предприятий со сложными фин. структурами и сложной обработкой данных.

4. Инталев ([www.intalev.ru](http://www.intalev.ru))

Отличительной особенностью является бюджетирование на основе проводок. Тесная интеграция с 1С. Не позволяет реализовать полноценное бюджетирование. Разработчик – Компания КВФ Инталев. Минимальная стоимость лицензий от 500 до 1200 рублей. Минимальная стоимость лицензии 15000 USD.

## ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Анализ систем прогнозирования

Прогноз будущего в финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта необходим для реализации следующих управленческих функций:

1. Контроль на соответствие поставленным целям.
2. Моделирование деятельности по заданным параметрам.
3. Оптимальное распределение ресурсов.
4. Анализ загрузки мощностей.
5. Инвестиционное планирование.
6. Контроль и анализ возможных рисков.
7. Управление затратами.
8. Управление денежными потоками.
9. Определение связей между экономическими показателями.

Методы прогнозирования позволяют осуществлять планирование на основе показателей прошлых периодов.

Важно определить различия между бюджетом( планом) и прогнозом. План предполагает контроль, в то время как прогноз использует предполагаемые оценки и результат его имеет вероятностный характер в условиях неопределенности.

Бюджетный комитет на предприятии изучает статистику полученных в прошлых периодах показателей. Строятся тренды или на основе экспертных предположений прогнозируются показатели будущего периода.

Составляет прогноз экономическая служба. Прогноз экономических показателей строится на основе составляемых планов доходов и расходов. Исходную информацию формируют службы и подразделения, которые непосредственно управляют соответствующими доходами и расходами. Экономическая служба обобщает и сводит полученную информацию. Для расчетов используются как нормативы, так и информация от подразделений.

Одним из базовых методов планирования является моделирование на основе математических методов. Любой математический метод представляет собой уже созданный алгоритм расчета. Для моделирования в данном случае нужна исходная информация о наличии ресурсов, заданные цели, определенные нормативы. На выходе будет получен оптимальный вариант решения. Расчеты выполняет, как правило, экономическая служба.

Отличие системы бюджетирования от других методов прогнозирования заключается:

1. В системе бюджетирования задействованы все службы и подразделения предприятия.
2. Бюджеты можно строить с нуля, то есть без учета данных прошлых периодов.
3. Система бюджетирования подразумевает планирование своей деятельности каждым подразделением предприятия, которое несет ответственность за исполнение своих планов.
4. Система бюджетирования на этапе формирования бюджетов способствует координации деятельности подразделений, исключению дублирования функций, выявления слабых мест в работе предприятия, выявлению наиболее и наименее эффективных методов работы.

Таким образом, система бюджетирования является системой управления

Рассмотрим преимущества и недостатки системы бюджетирования.

При правильном построении системы бюджетирования на практике проявляются преимущества для различных групп участников всех бизнес-процессов экономического субъекта.

1. Для руководства:
  - инструмент планирования и контроля;
  - повышение эффективности принятия решений;
  - четкое распределение полномочий и ответственности.
2. Для финансово-экономических служб
  - аналитический инструмент, сравнимость данных
  - обоснованность планирования
  - автоматизация процесса бюджетирования и контроля
  - упрощение взаимодействия с филиалами

Системы бюджетирования положительно оцениваются после внедрения в различных аспектах деятельности заинтересованных бизнес-единиц:

1. Для акционеров и инвесторов:
  - большая прозрачность компании;
  - экономически эффективные инвестиционные решения
2. Для филиалов и структурных подразделений:
  - участие в принятии бюджетных решений;
  - гарантии финансирования утвержденных решений;
  - объективность оценки деятельности.

Система бюджетирования имеет ряд объективных недостатков:

1. Упор делается на стоимостные факторы
2. Система бюджетирования включает в себя имеющиеся недостатки организационной системы управления, проблемы подготовленности персонала, что снижает её эффективность

Преимущества после внедрения системы бюджетов просматриваются на всех этапах планирования и контроля по группам.

3. Для акционеров и инвесторов:
  - большая прозрачность компании;
  - экономически эффективные инвестиционные решения.

4. Для филиалов и структурных подразделений:
  - участие в принятии бюджетных решений;
  - гарантии финансирования утвержденных решений;
  - объективность оценки деятельности

Процесс оперативного контроля выявляет ряд недостатков системы:

- упор делается на стоимостные факторы;
- система бюджетирования включает в себя имеющиеся недостатки организационной системы управления, проблемы подготовленности персонала, что снижает её эффективность.

## **2.2. Концепция стратегического управления компанией**

Процесс формирования стратегических целей предполагает долгосрочное планирование, формирование системы бюджетов, получение фактических стоимостных показателей, выявление расхождений, проведение анализа.

По результатам анализа проводится либо корректировка бюджетов и планов, либо выполнение действий по устранению расхождений. Все вышеперечисленные мероприятия помогут принятию эффективных управленческих решений тогда, когда будут правильно определены все бизнес-процессы организации на уровне отдельных бизнес-единиц по функциям в системе управления. Алгоритм работы по системе бюджетов в целом обозначен на рис. 2.1.

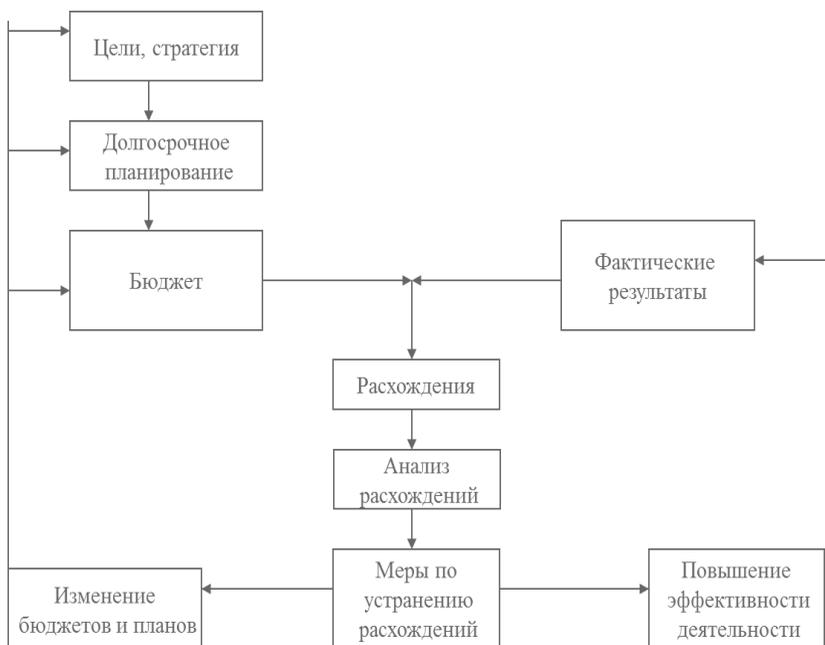


Рис.2.1. Алгоритм работы системы стратегического управления

Следует выделить назначение стратегии:

- планирование – количественное выражение целей управления;
- контроль на уровне бизнес- процессов;
- инструменты, используемые для анализа;
- анализ прогресса в достижении целей основных направлений финансово-хозяйственной деятельности.

Обозначим необходимые действия для создания эффективной системы бюджетирования (рис. 2.2):

- определение стратегии развития предприятия, целей предприятия, выраженных в цифрах;
- создание коллегиального органа принятия бюджетных решений;
- обязательное вовлечение руководства предприятия в процесс бюджетирования;
- анализ существующей ситуации на предприятии;
- определение бюджетных единиц, центров затрат, центров финансовой ответственности (желательно на основе организационной структуры предприятия);

Управление организацией (предприятия)

- создание управленческого учета, введение аналитик на основе выделенных центров затрат и центров финансовой ответственности с целью возможности сравнения плановых и фактических показателей;
- определение мотивации персонала;
- формализация процедуры бюджетирования;
- написание регламента и инструкций;
- введение форм отчетности.

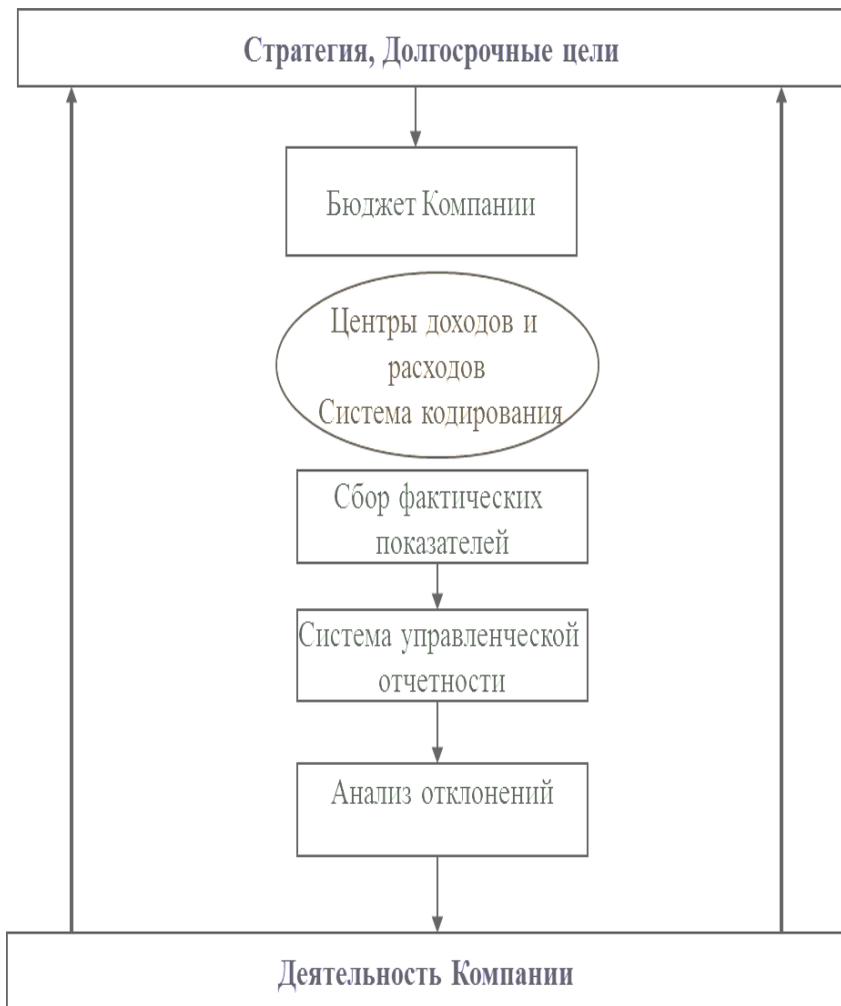


Рис.2.2. Деятельность предприятия при использовании системы бюджетов

Участниками системы бюджетирования являются:

- БИК – Бюджетно-инвестиционный комитет, который принимает основные решения, связанные с бюджетом, рассматривает и утверждает параметры бюджета;
- подразделения Компании, являющиеся центрами затрат и центрами финансовой ответственности, предоставляют информацию, необходимую для формирования бюджета;
- подразделение, собирающее и обрабатывающее информацию, формирует бюджет, контролирует его исполнение, анализирует отклонения, формулирует предложения по корректировкам к бюджету.

### 2.3. Этапы построения эффективной системы управления

Бюджет можно назвать целью, выраженной в цифрах.

Обозначим этапы создания системы бюджетирования в организации среднего или крупного бизнеса:

1. Создание рабочей группы или подразделения, которое на постоянной основе будет работать с системой бюджетирования.
2. Назначение БИК, органа, который будет принимать все основные решения, связанные с бюджетом.
3. Выбор основных форматов бюджета, периодов планирования, способа формирования бюджета.
4. Создание модели информационных потоков, по которой будет собираться информация для формирования бюджета, и по которой будет происходить контроль бюджета.
5. Определение организационной структуры системы бюджетирования, выделение центров затрат и центров финансовой ответственности.
6. Написание регламента процесса бюджетирования, закрепление ответственности.
7. Организация фактического учета (бухгалтерского и управленческого) таким образом, чтобы плановые и фактические данные можно было сравнить.
8. Определение мотивации для эффективной работы системы бюджетирования.

Известны два подхода к формированию бюджета, отражающие общую стратегию управления:

- метод планирования сверху основан на взгляде высшего руководства, которое задает исходную информацию;

- метод планирования снизу основан на участии в процессе всех уровней, то есть на корпоративном сотрудничестве, а не на подчиненности (наиболее прогрессивный подход); каждая строка бюджета защищается.

Вся деятельность организации при успешном развитии системы представлена на рис. 2.3.



Рис.2.3. Составляющие успешной системы бюджетирования

Выбор системы показателей рассматривается на подготовительном этапе внедрения системы, исходя из специфики деятельности субъекта.

На основании практического опыта автора по внедрению системы управленческого учета на производственных предприятиях и организациях связи нами предложены группы ключевых показателей для внедрения системы планирования и контроля для адаптации в других сферах деятельности.

Целесообразно разбить показатели на группы.

1. Распространенные финансовые показатели:

1. Суммарные активы
2. Прибыль в отношении к суммарным активам
3. Прибыль на одного работника
4. Доход от новых продуктов
5. Прибыльность собственного капитала (ROE)

Управление организацией (предприятия)

6. Добавленная стоимость на работника
  7. Дивиденды
  8. Цена акции
  9. Суммарные затраты
  10. Сумма заемных средств
  11. Отношение заемных средств к собственному капиталу
  12. Период оборачиваемости дебиторской задолженности
  13. Период оборачиваемости запасов
- II. Распространенные показатели по удовлетворению потребителей:
1. Доля рынка
  2. Количество жалоб клиентов
  3. Уровень возврата товара
  4. Количество времени на оформление документов клиента
  5. Средняя продолжительность отношений с клиентом
  6. Количество утраченных клиентов
  7. Уровень привлечения новых клиентов
  8. Процент дохода от новых клиентов
  9. Затраты на продвижение продукции в процентном отношении к доходу
  10. Признание торговой марки
  11. Количество сделанных клиентам предложений
  12. Средний размер клиента
  13. Количество продаж одному клиенту в период времени
- III. Рекомендуемые показатели внутренних бизнес-процессов:
1. Своевременная доставка
  2. Выбросы загрязняющих веществ
  3. Затраты на исследования и разработки
  4. Время на проведение одной операции
  5. Процент брака
  6. Производительность труда
  7. Наличие базы данных о клиентах
  8. Количество гарантийных рекламаций
  9. Количество простоев в единицу времени
  10. Сокращение отходов
  11. Время, необходимое для выхода на рынок новых товаров, услуг

## IV. Важнейшие показатели обучения и развития персонала:

1. Инвестиции в обучение
2. Количество работников, имеющих несколько специальностей
3. Текучесть кадров
4. Количество больничных в период времени
5. Количество внедренных инновационных предложений
6. Удовлетворенность работников (анкеты и пр.)
7. Количество несчастных случаев на производстве
8. Добавленная стоимость на работника
9. Качество условий работы
10. Производительность труда
11. Достижение личных целей
12. Развитие лидерства
13. Осведомленность работников о жизни компании (наличие корпоративного сайта, газеты...)
14. Результаты аттестаций

На различных фазах развития экономического субъекта возникают предпосылки для перехода к системе более эффективного управления на основе стоимостных оценок:

- рост и развитие компании не позволяет более эффективно управлять административно;
- нет возможности полноценно контролировать достижения стратегических целей предприятия;
- не хватает аналитической информации для принятия управленческих решений;
- отсутствует механизм для координации работы подразделений, возможно дублирование функций, противоречивые действия подразделений
- невозможность построить эффективную систему мотивации персонала;
- отсутствует эффективный механизм управления затратами;
- отсутствует эффективная процедура инвестиционного планирования;
- решающий фактор в инвестициях выражается в технологических потребностях, и не только в экономической целесообразности;
- отсутствие возможности сравнить фактические экономические показатели с плановыми;

– отслеживаются только статистические тенденции развития.

Рассмотрим алгоритм реализации системы бюджетирования по бизнес-единицам: отдел маркетинга, подразделения, финансовый отдел.

Первым этапом составления бюджета компании является получение бюджета продаж из отдела маркетинга. Подготовкой бюджета продаж на малом предприятии занимается руководитель. На предприятиях среднего бизнеса этим бизнес-процессом занимается обычная аналитическая группа отдела маркетинга.

Структурные подразделения представляют в электронном и бумажном виде планы расходов на будущий год. Данные планов заносятся в общий бюджет в соответствии с утвержденными строками. Вместе с планами расходов отделы предоставляют обоснования расходов в произвольной форме.

Финансовый отдел анализирует планы и обоснования для того, чтобы при рассмотрении бюджета в дальнейшем иметь обоснования планируемых расходов.

Финансовый отдел готовит расчет амортизации, который включает в себя следующие позиции:

- остаточная стоимость основных средств на основании данных бухгалтерии;
- износ по данным бухгалтерии;
- накопленные износ по МСФО;
- выбытие оборудования.

На основании данных отделов отдел кадров собирает информацию по планируемому изменению численности персонала, на базе которого отдел составляет персональный бюджет.

На основании данных финансового отдела бухгалтерия делает расчет налога на прибыль и других налогов в соответствии с действующей нормативной базой. Для рассмотрения бюджета проводится ряд подготовительных совещаний, происходит защита бюджета по отделам в финансовом отделе под руководством финансового директора. Финансовый отдел готовит расчет планируемых займов, дебиторской и кредиторской задолженности.

## 2.4. Классификация типов бюджетов

Сводный бюджет включает в себя несколько бюджетов в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта.

На рис. 2.4 представлена структура бюджетной модели для производственного предприятия.



Рис.2.4. Классическая бюджетная модель для производства

Для торговой организации структура бюджетов несколько отличается, типовые бюджеты представлены на рис. 2.5.

Обычно первый вариант бюджета готовится в ноябре. Финансовый отдел готовит несколько версий бюджетов. Окончательный выбор бюджета лежит на руководителе организации с учетом мнений акционеров, собственника бизнеса. В феврале-марте появляется активная версия бюджета. Окончательный вариант обсуждается на Совете директоров.

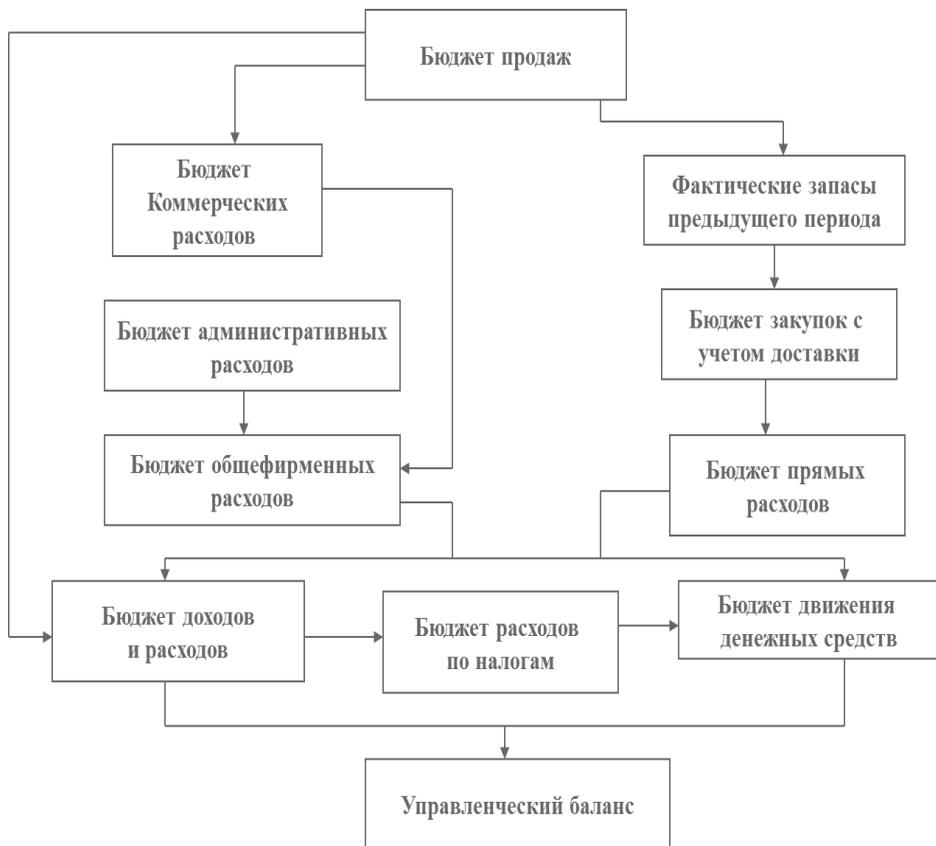


Рис.2.5. Бюджетная модель торговой организации

Классификацию типов бюджетов можно определить по функциям:

- периодичности составления;
- учету влияния изменений;
- философскому подходу.

Внутри каждой группы есть свои типы (рис. 2.6).

В первой группе типов различают периодический и скользящий бюджет .

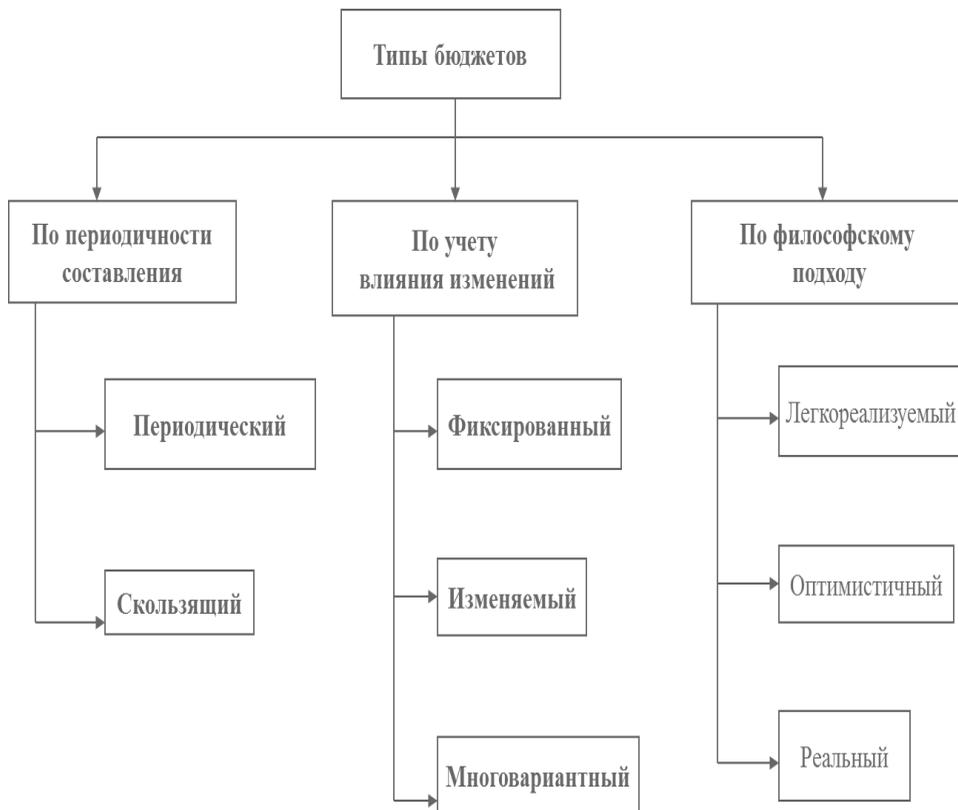


Рис.2.6. Типы бюджетов

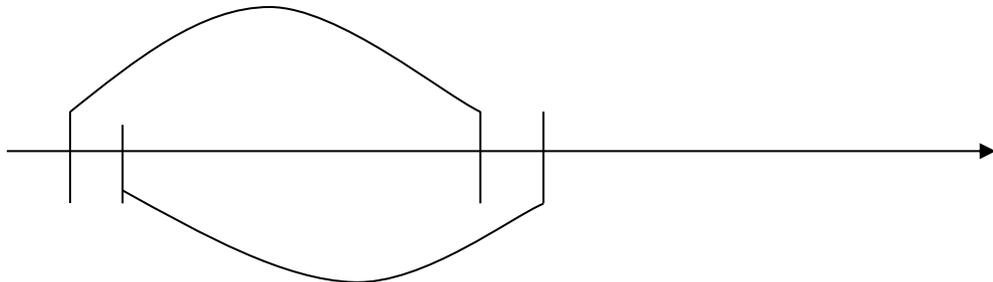
На рис 2.7 представлен периодический тип бюджета. Скользящий бюджет составляется каждый месяц/квартал на следующие 12 месяцев (рис. 2.8).

Бюджет на год, заканчивающийся 31/12/2016 год

- Периодический бюджет составляется 1 раз на определенный период (на год). Следующий бюджет составляется в конце этого периода на следующий период и т.д.



Рис.2.7. Периодический тип бюджета



Бюджет на год, заканчивающийся 31/01/2016года

Рис.2.8. Скользящий тип бюджета

Рассмотрим классификацию типов бюджетов:

- Фиксированный бюджет устанавливается в начале периода и не подлежат изменению. Результаты работы оцениваются в сравнении с первоначальным бюджетом (рис. 2.9).

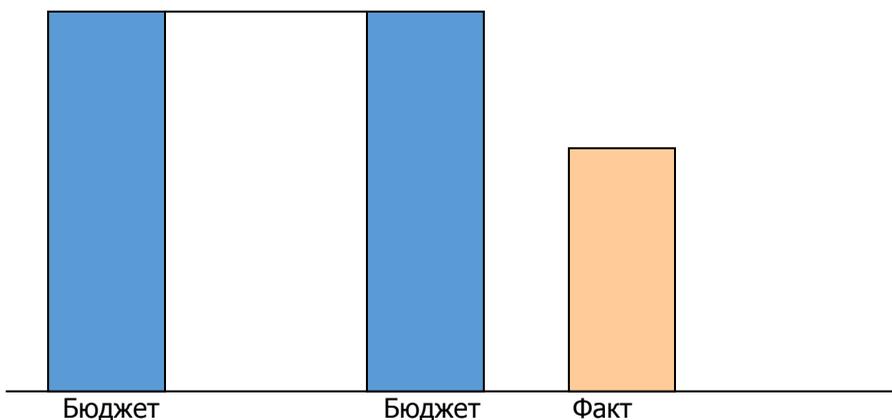


Рис.2.9. Фиксированный тип бюджета

Рассмотрим изменяемый бюджет.

– Изменяемый бюджет может пересматриваться и изменяться через определенные промежутки времени внутри планируемого периода (например каждый квартал в течение года) в начале периода и не подлежат изменению. Результаты работы оцениваются в сравнении с измененным бюджетом (ожидаемым) (рис. 2.10).

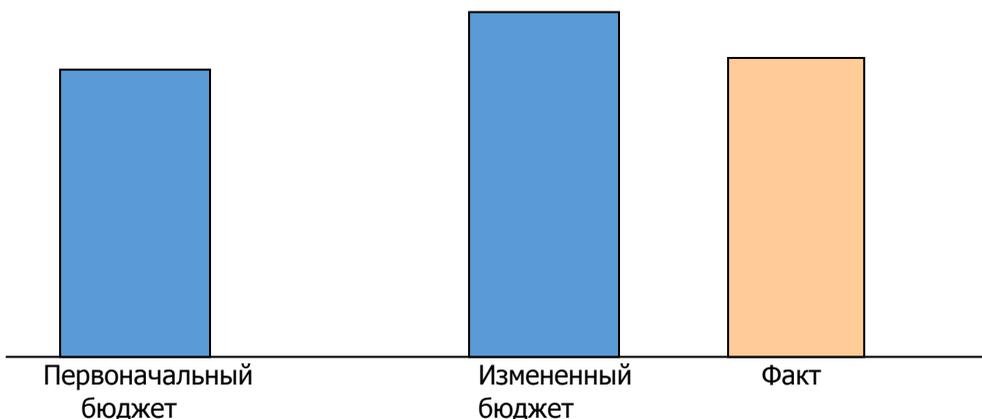


Рис.2.10. Изменяемый тип бюджета

– Многовариантный бюджет рассчитывается в нескольких вариантах в зависимости от разных задаваемых параметров (на

разные объемы продаж, с разной инвестиционной программой и т.д.) (рис. 2.11).

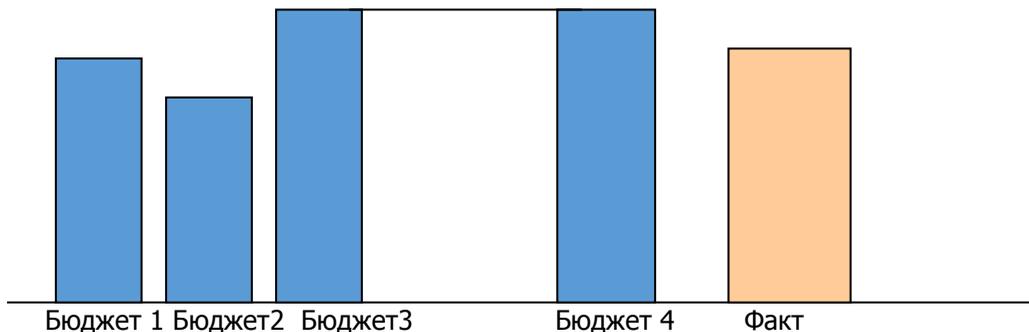


Рис. 2.11. Многовариантный тип бюджета

Рассмотрим тип бюджетов при философском подходе, его черты:

- легкорезализуемый бюджет (работники спокойны по поводу исполнения своих обязательств);
- оптимистичный бюджет (исполнители, стараясь выполнить жесткий бюджет, будут работать лучше, стремиться к большему);
- самый опасный, нужно заранее оценить риски невыполнения бюджета;
- реальный бюджет (прогнозирование с максимально возможной точностью).

Важно определить основные параметры бюджета, прогнозные индикаторы, нормативы

Приведем примеры параметров бюджета, которые могут быть внешними и внутренними:

- индекс инфляции;
- индекс изменения курсов валют;
- индекс изменения цен на продукцию;
- информация об увеличении ФОТ.

Прогнозные индикаторы, ключевые показатели, по которым отслеживается движение к цели:

- объем продаж;
- чистый доход;
- маржа;
- прибыль от реализации;
- рентабельность;

Управление организацией (предприятия)

- средняя цена;
- себестоимость единицы продукции;
- производительность труда.

Нормативы используются, если процесс реально можно нормировать, рассматриваются:

- оборачиваемость дебиторской (ДЗ) и кредиторской (КЗ) задолженности;

- нормативы запасов;
- нормативы расхода энергоресурсов
- определение требований к фактическому учету и планированию

В учетной политике предприятия определяются (принципы формирования себестоимости, использование резервов, партионный учет сырья и т.д), разделение затрат на прямые и косвенные, переменные и условно-постоянные, распределяемые затраты, базы распределения (рис. 2.12).

На этом этапе внедрения системы определяются аналитические срезы планирования и учета (количество планируемых статей, уровни вложенности, уровни погрешности); принципы планирования по статьям, в которых содержатся нормативы, информация от подразделений, статистика.

На рис. 2. 12 представлена общая структура взаимодействия основных бюджетов: БД и Р, БДДС, ББЛ, операционные бюджеты и связь каждого из них с графиками расходования денежных средств.



Рис.2.12. Схема система бюджетирования

1. Основными бюджетами являются:
  - бюджет доходов и расходов (БД и Р)
  - бюджет движения денежных средств (БДДС)
  - бюджет по балансовому листу (ББЛ).
2. Операционные бюджеты включают в себя:
  - бюджет продаж;
  - бюджет производства;
  - бюджет закупок;
  - бюджет энергорасходов;
  - бюджет расходов на персонал;
  - бюджет коммерческих расходов;

Управление организацией (предприятия)

- бюджет расходов подразделений;
- бюджет прочих операционных расходов .
- инвестиционные бюджеты.

В самом общем виде структура взаимодействия бюджетов представлена на рис. 2.13.

Цепочка планирования прибыли включает в себя звенья: план продаж, план отгрузок, на основе которых формируется бюджет продаж, позволяющий вести планирование продаж, затем формируется производственная себестоимость, которая должна быть прибыльной.

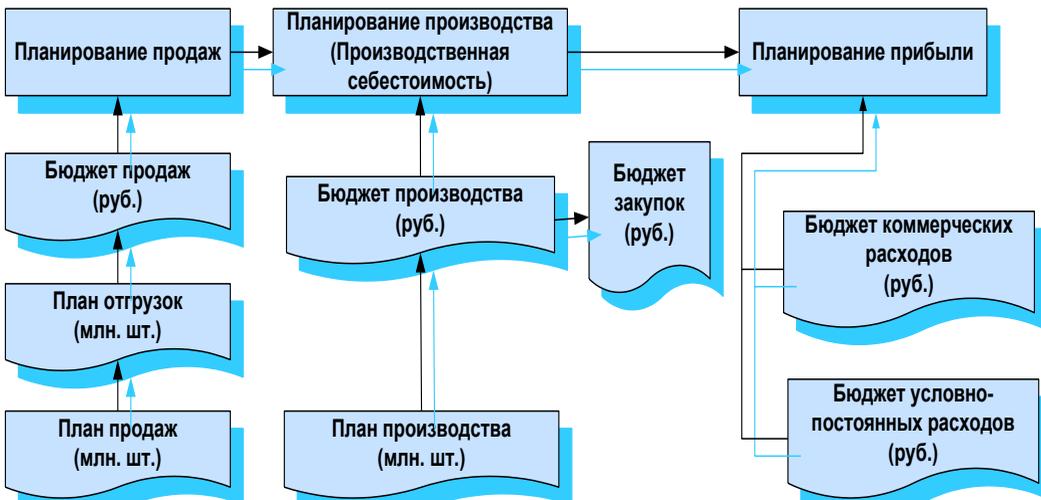


Рис.2.13. Схема взаимосвязи бюджетов

Взаимодействие бюджетов определяет движение денежных потоков, которые образуют совокупный денежный поток.

Положительный совокупный денежный поток, позволяющий реализовывать инвестиционные планы, проводить политику кредиторской и дебиторской задолженностей. Отрицательный денежный поток формирует план привлечения денежных средств и политику в области кредиторской и дебиторской задолженностей (рис. 2.14).

Бюджет доходов и расходов - прогнозный отчет о прибылях и убытках, устанавливающий соотношение доходов и расходов предприятия на бюджетный период. Позволяет оценить уровень рентабельности предприятия в бюджетном периоде.

Управление организацией (предприятия)

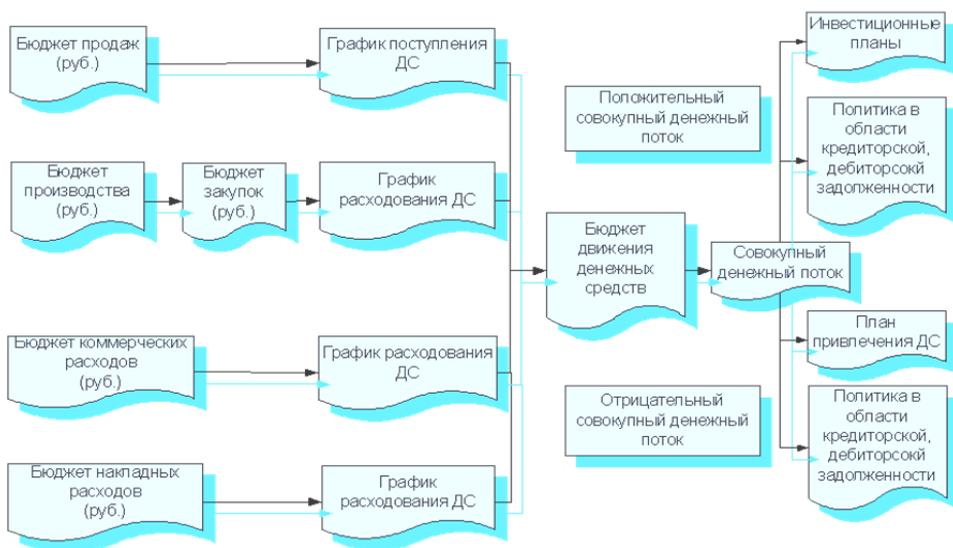


Рис.2.14. Схема денежного потока

Важно понимать отличие бюджета по оплатам от бюджета по затратам. Определим существенные отличия двух подходов:

1. Бюджет по оплатам составляется исходя из сроков поступления денег и сроков оплат. Бюджет по затратам формируется исходя из сроков отгрузки продукции (без учета отсрочки платежей) и списания затрат.

2. Бюджет по оплатам составляется с учетом налогов и акцизов. Бюджет по затратам составляется за вычетом налогов, исходя из сумм, влияющих на формирование прибыли.

3. В бюджет по оплатам включаются оплаты основных средств. В бюджета по затратам включается только амортизация основных средств, введенных в эксплуатацию. В бюджет по оплатам включаются погашения дебиторской и кредиторской задолженности, погашения кредитов, займов. В бюджет по затратам любые платежи, связанные с задолженностью не включаются, если не влияют на формирование финансового результата.

4. В бюджете по оплатам при вычете суммы оплат из суммы поступлений получаем положительный или отрицательный денежный поток. В бюджете по затратам при вычете суммы затрат из суммы реализации в стоимости получаем прибыль или убыток.

Управление организацией (предприятия)

Порядок взаимодействия бюджетов определяется важнейшими финансовыми показателями управленческого учета: выручка, переменные затраты, маржинальный доход, валовая прибыль, прибыль до уплаты налогов и соответственно: бюджетом продаж, бюджетом производства, бюджетом постоянных расходов, бюджетом коммерческих расходов, планом по прибыли( бюджетом доходов и расходов( рис. 2.15).

Рассмотрим на пример формирования суммы оплат и суммы затрат

Покупка запчастей, материалов: покупаются запчасти партией, которая обычно расходуется в течение 3 месяцев. Условия оплаты 50 x 50%. Сумма партии запчастей 60 тыс.руб..

январь	февраль	март	апрель
опл	30т.р.	30т.р.	
расх	16,95т.р.	16,95т.р.	16,95т.р.

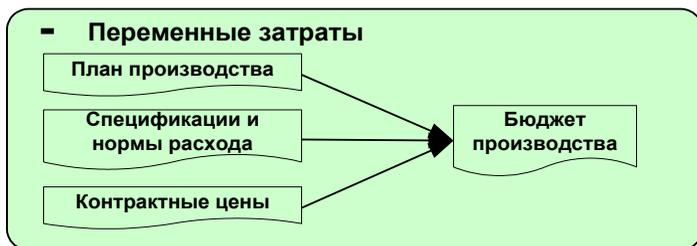
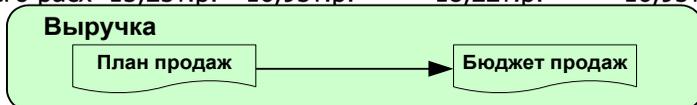
Покупка и расход канцтоваров. Сумма покупки 18 тыс.руб.

январь	опл	расх
	18тыс.руб.	15,25тыс.руб.

Покупка и ввод в эксплуатацию станка, стоимостью 85 тыс.руб., срок эксплуатации 5 лет (60 мес.)

январь	февраль	март	апрель
опл 85т.р.	монтаж 5т.р.,	ввод в экспл.	76,27/60=1,27т.р.

Всего опл	133т.р.	35т.р.		
Всего расх	15,25т.р.	16,95т.р.	18,22т.р.	16,95т.р.



**= Маржинальный доход**



**= Валовая прибыль 38**



Рис. 2.15 Схема бюджет доходов и расходов

## **2.5. Консолидация бюджета в холдинге**

Группа компаний Тавр состоит из нескольких самостоятельных предприятий:

- предприятие, включающее в себя две производственные площадки - мясокомбинат и колбасный завод. На мясокомбинате производится мясо, которое является сырьем для колбасного завода. Колбасный завод производит колбасу.

Мясокомбинат производит также самостоятельную ГП – мясные полуфабрикаты, ливерную колбасу, консервы, медпрепараты.

- Мясокомбинат, который производит мясо и продает колбасному заводу, также производит колбасу.

- Колбасный завод, который производит колбасу и полуфабрикаты. Реализует всю продукцию через сбытовое подразделение предприятия
- Свиноводческий комплекс, основной продукцией которого является производство свиней.
- Торговый дом, который включает в себя несколько фирменных магазинов.

Структура организации производственного предприятия в холдинге является определяющей для эффективного построения взаимодействия руководителей всех служб управленческого персонала среднего звена в соответствии с регламентом, прописанным в специальном Положении о бюджетировании.

Функции службы маркетинга, служб производства и экономического отдела определяют построение алгоритма формирования бюджета доходов (рис. 2.16).

Порядок взаимодействия между отделами маркетинга и отделом продаж является определяющим в успехе результатов внедрения системы бюджетирования.

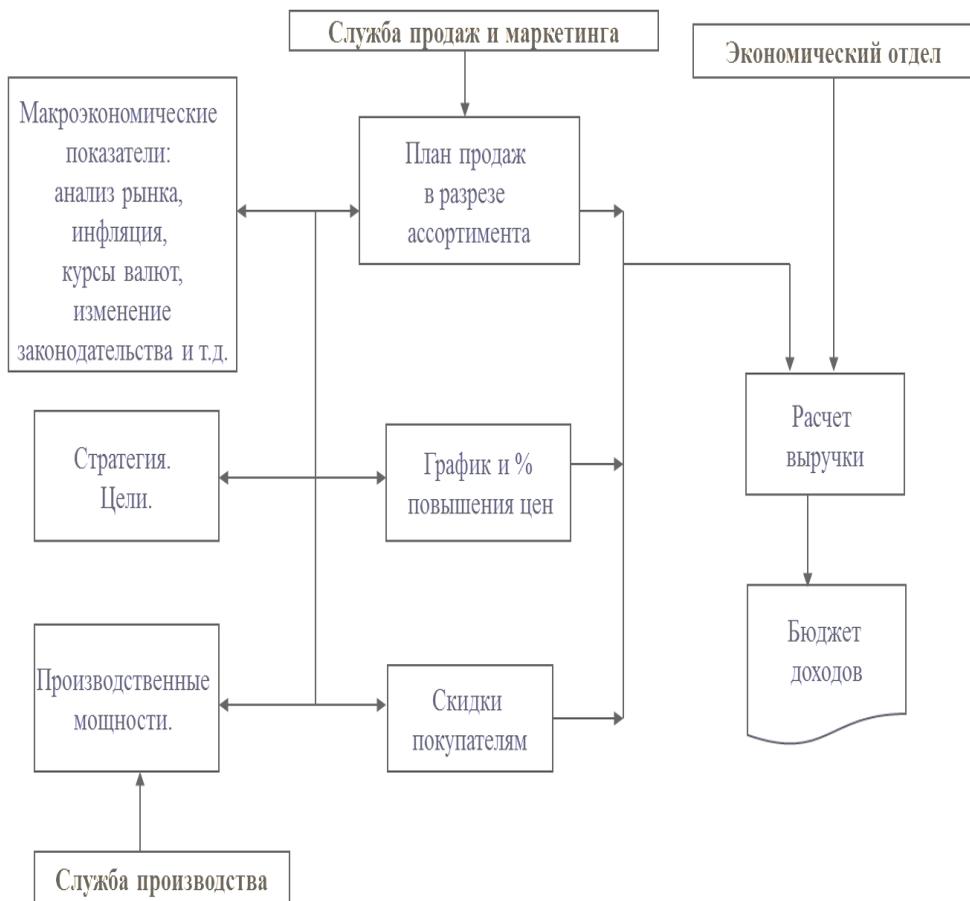


Рис.2.16. Построение алгоритма формирования бюджета доходов

В этом взаимодействии определяются основные статьи бюджета расходов и бюджета коммерческих расходов (рис. 2.17).

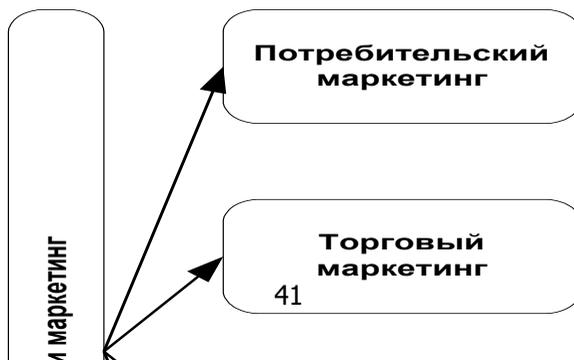


Рис.2.17. Схема построения алгоритма формирования бюджета:  
расходы

#### Бюджет коммерческих расходов

Направления планирования расходов формируется в процессе внедрения по направлениям:

- содержание торговой инфраструктуры;
- торговый маркетинг;
- потребительский маркетинг (бренды);
- прочие затраты на потребительский маркетинг (исследования и т.п.);
- затраты по спецпроектам.

Затраты по продвижению экспорта продукции также могут быть выделены в отдельный бюджет

Алгоритм формирования бюджета различных видов производства дополняется параметрами бизнес-процессов, зависящих от плана продаж, плана производства, которые на входе имеет нормативы производственных мощностей, остатков готовой продукции, спецификации, нормы расходов, цены на материалы (рис. 2.18).

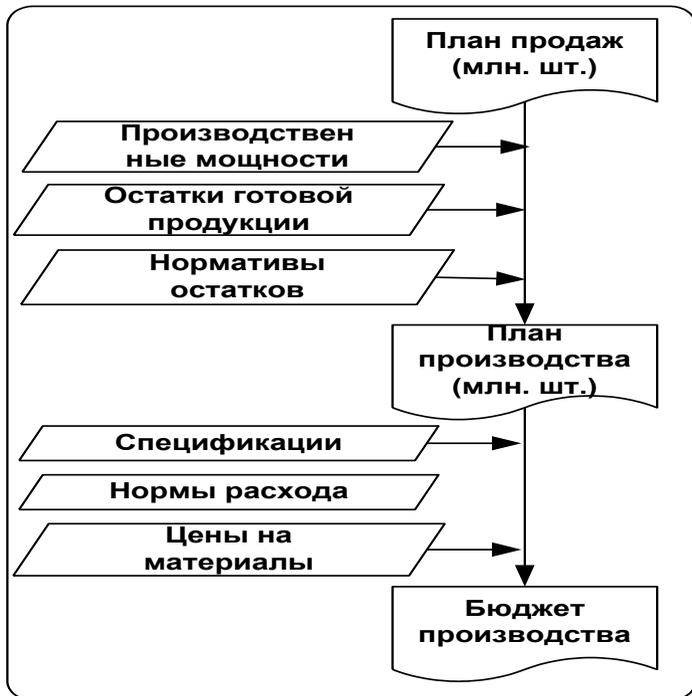


Рис.2.18. Построение алгоритма формирования бюджета: расходы, бюджет производства (сырье и материалы)

Бюджет производства представляет собой бюджет прямых переменных затрат компании, т.е. позволяет определить прогноз производственной себестоимости по видам выпускаемой в бюджетный период продукции.

Бюджет производства рассчитывается на основании данных о спецификациях и нормах расхода сырья и материалов, планируемого объема выпуска и контрактных цен на закупаемые сырье и материалы.

Бюджет производства планирует прямые переменные затраты, переносимые на себестоимость продукции, и входит в состав бюджета доходов и расходов.

На практике могут использоваться различные подходы к расчету бюджета производства:

1. С учетом запасов предыдущего периода. Используется, если объем запасов значительный, если технологический цикл производства продукции больше минимального отчетного периода.

2. Без учета запасов (план продаж = плану производства). Используется, если технологический цикл производства продукции невелик и запасы готовой продукции невелики.

Участниками формирования бюджета энергорасходов и расходов на персонал являются структурные подразделения предприятия:

- служба производства;
- экономический отдел;
- отдел труда и заработной платы (ОТиЗ).

Служба производства использует установленные нормативы расхода энергоресурсов как в переменной, так и в постоянной части затрат.

Экономический отдел производит расчет текущих расходов на энергоресурсы, который лежит в основе бюджета энергоресурсов, составляет график изменения тарифов на энергоресурсы для корректировки бюджета.

Данные расходов на персонал и бюджета расходов на персонал формируются на основании расчетов отдела труда и заработной платы на основании данных:

- о прогнозе численности;
- графика и размера индексации заработной платы;
- начисленных резервах по ФОТ;
- сметы расходов на обучение;
- прогноза на компенсацию личного транспорта.

Все элементы бюджетов входят в бюджет производства и составляются с учетом макроэкономических показателей рынка.

Формирование бюджетов по подразделениям в холдинге производится на основании данных всех служб, которые обрабатываются в экономическом отделе, где формируются корпоративные формы отчетности, утвержденные в Положении о бюджетировании предприятия.

План производства определяется по сметам подразделений, которые являются центрами финансовой ответственности (ЦФО).

В экономическом отделе составляется бюджет расходов подразделений. Эти бюджеты составляются с учетом показателей макроэкономики, инвестиционных программ в долгосрочной перспективе, графика ввода новых основных средств в соответствии с бюджетом инвестиций (рис. 2.19, 2.20).

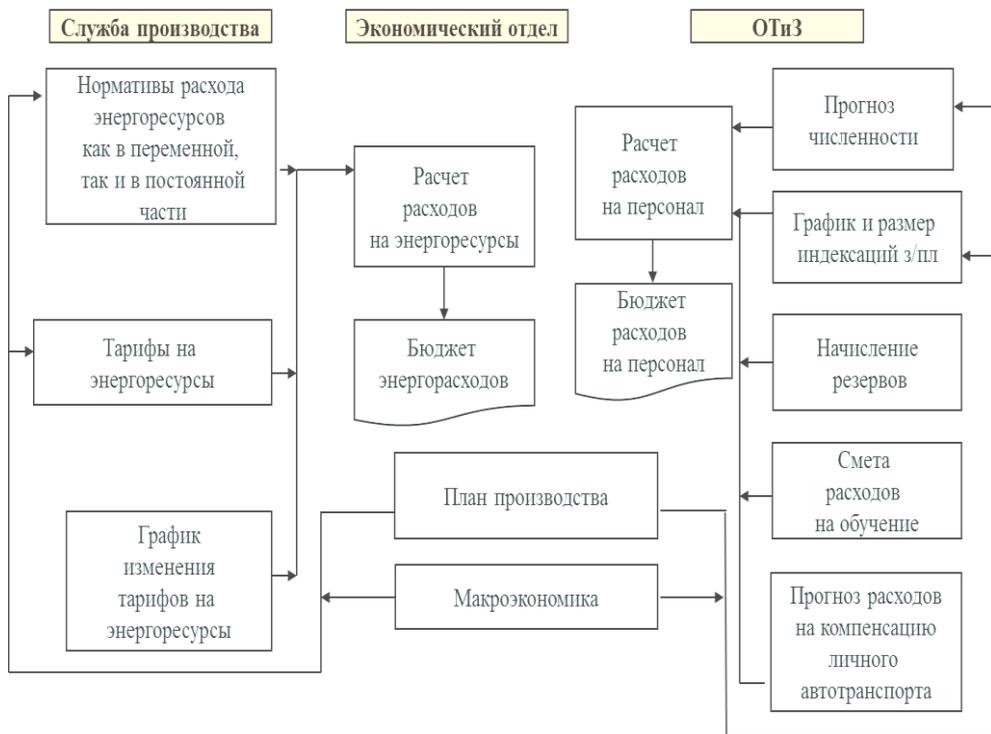


Рис.2.19. Построение алгоритма формирования бюджета:  
 Расходы. Бюджет энергорасходов. Бюджет расходов на персонал

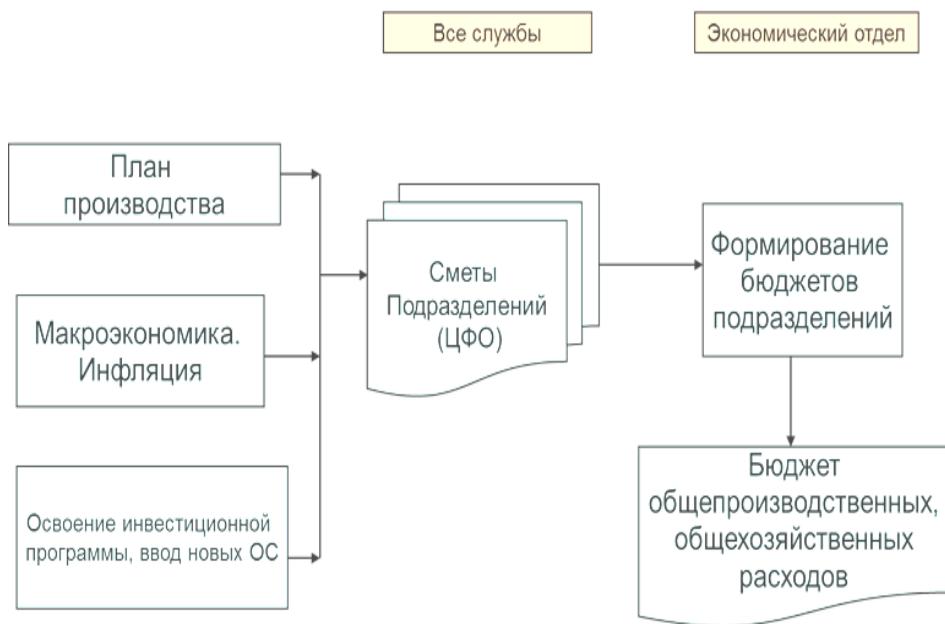


Рис.2.20. Построение алгоритма формирования бюджета: расходы, бюджет расходов подразделений

Создание справочников центров затрат приведено в пособии на примере агропромышленного холдинга «Тавр» Ростовской области (рис. 2.21 – 2.26).

Коды справочников должны быть едиными для любой бизнес-единицы холдинга, в противном случае не может быть составлен консолидированный бюджет как инструмент управленческого учета для принятия согласованных и эффективных управленческих решений.

## Справочник центров затрат для мясоперерабатывающего предприятия

код центра затрат	Наименование подразделения
<b>Колбасное производство</b>	
<b>Основное производство</b>	
301	Колбасный цех
302	Склад по приемке мяса
303	Технологическая служба
304	Ветеринарная служба
<b>Вспомогательное производство, обслуживающие службы</b>	
401	РСЦ
402	РМЦ
403	Парогазовый участок
404	Электроучасток
405	КИПиА
406	Отдел охраны труда
407	Группа комплектации
408	Медпункт
409	Столовая
410	Прачечная
411	АХЧ
412	Контролерская служба

Рис.2.21. Примеры классификаторов затрат и ЦЗ

<b>Коммерческие службы</b>	
	<b>продажи и маркетинг</b>
501	Отдел маркетинга
503	Группа по PR работе
504	Отдел продаж в регионах
505	Отдел прямых продаж
	<b>обслуживание</b>
506	Склад ГП
507	Транспортный цех
508	Служба закупок
5082	Отдел закупок мясосырья
5083	ОМТС
509	Группа логистики
510	Техническое обслуживание
511	Хозяйственный отдел
<b>Административные службы</b>	
601	Техническое руководство
602	Казначейство
603	Юридический отдел
604	Планово-экономический отдел
605	Бухгалтерия
607	Отдел труда и заработной платы и Отдел кадров
609	Отдел информационных технологий
610	Секретариат и Администрация

Рис.2.22. Примеры классификаторов затрат и ЦЗ

## Справочник затрат

100	<b>Мясосырье</b>
101	<i>говядина</i>
102	<i>свинина</i>
103	<i>оболочка</i>
104	<i>убыль</i>
105	<i>шпик</i>
106	<i>фарш птичий</i>
107	<i>прочее мясосырье</i>
108	Сырье для производства медпрепаратов
150	<b>Вспомогательные материалы</b>
151	<i>специи</i>
152	<i>добавки, эмульсии</i>
153	<i>соль</i>
154	<i>прочие</i>
155	<i>вспомогательные материалы для пр-ва медпрепаратов</i>
156	<i>вспомогательные материалы для пр-ва п/ф</i>
157	<i>вспомогательные материалы для пр-ва консервов</i>
200	<b>Этикетка</b>
250	<b>Упаковка</b>
251	<i>пакеты</i>
252	<i>клипсы</i>
253	<i>шпагат</i>
254	<i>прочая упаковка</i>

Рис.2.23. Примеры классификаторов затрат и ЦЗ

	<b>Оплата труда с начислениями</b>
301	<i>зарплата</i>
302	<i>начисления на з/пл</i>
303	<i>резервы</i>
350	<b>Энергоресурсы</b>
351	<i>вода</i>
352	<i>электричество</i>
353	<i>газ</i>
400	<b>Амортизация ОС</b>
450	<b>Расходы на ремонт и содержание оборудования</b>
451	<i>запчасти</i>
452	<i>инструмент</i>
453	<i>материалы для содержания оборудования</i>
454	<i>материалы для ремонта оборудования</i>
455	<i>работы по оборудованию (или услуги сторонних организаций)</i>
456	<i>Прочие затраты на оборудование</i>

Рис.2.24. Примеры классификаторов затрат и ЦЗ (продолжение)

## Цех основного производства ЦЗ (105), Счет 25\_1

Код статьи	Наименование статьи	Сумма
101	Инструменты, инвентарь	1 164,3
102	Материалы для содержания оборудования	34,4
104	Запчасти	1 369,0
105	Материалы для ремонта оборудования	9 214,1
106	Услуги сторонних организаций по ремонту оборудования	74 546,6
107	Материалы для содержания помещений	10 071,8
111	Работы, услуги производственного характера, вып. сторонними организациями	900,0
201	Зарплата аппарата управления	43 000,0
203	Резерв предстоящих расходов на оплату отпусков	1 263,7
301	ЕСН	11 696,0
304	Прочие затраты на ТБ	478,4
308	Затраты на лицензирование и сертификацию	676,7
322	Расходы по аренде	5 283,7
	<b>Всего затрат</b>	<b>159 698,7</b>

Рис.2.25. Примеры данных, учтенных по ЦЗ и ЦФО

Распределение затрат по центрам финансовой ответственности

		ЦФО	205	204	202	203	
Цент затрат	Наименование затрат	Сам на себя	Котельная	ХКЦ	РСЦ	РМЦ	Всего
Цех основного производства 1 (105)	Инструменты, инвентарь	150				1850,95	2000,95
	Материалы для содержания оборудования	100				68,7	168,7
	Запчасти					1642,54	1642,54
	Материалы для ремонта оборудования		5065,92	2966,1		5032,3	13064,32
Электроцех (206)	Инструменты, инвентарь	120				896,45	1016,45
	Материалы для содержания оборудования					820,9	820,9
	Запчасти					2580,81	2580,81
	Материалы для ремонта оборудования		2579,17			11479,96	14059,13
	Материалы для ремонта помещений				4511,66		4511,66
Очистные сооружения (207)	Инструменты, инвентарь					51,56	51,56
	Материалы для содержания оборудования		3856,9			8357,08	12213,98
	Запчасти				320,4		320,4
	Материалы для ремонта оборудования						
	Материалы для ремонта помещений						
Всего по цехам		370	11501,99	2966,1	4832,06	32781,25	52451,4

Рис.2.26. Примеры данных, учтенных по ЦЗ и ЦФО

Руководителю любого предприятия на практике приходится принимать множество разнообразных управленческих решений.

Каждое принимаемое решение, касающееся цены, затрат предприятия, объема и структуры реализации продукции, в конечном итоге сказывается на финансовом результате предприятия.

Простым и весьма точным способом определения взаимосвязи и взаимозависимости между этими категориями является установление точки безубыточности — определение момента, начиная с которого доходы предприятия полностью покрывают его расходы.

Одним из мощных инструментов менеджеров в определении точки безубыточности является методика анализа безубыточности производства. Его еще называют анализом соотношения “затраты-объем-прибыль” (Cost -Volume -Profit; CVP — анализ).

Этот вид анализа является одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности предприятия. Он помогает руководителям предприятий выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать предпринимательский риск. Бухгалтеры, аудиторы, эксперты и консультанты, используя данный метод, могут дать более глубокую оценку финансовых результатов и точнее обосновать рекомендации для улучшения работы предприятия.

Ключевыми элементами анализа безубыточности производства выступают маржинальный доход, порог рентабельности, точка безубыточности), производственный леверидж и маржинальный запас прочности.

Использование величины и нормы маржинального дохода при проведении анализа соотношения “затраты — объем — прибыль”.

Для проведения анализа безубыточности производства необходимым условием является деление затрат предприятия на постоянные и переменные. Для расчета объема выручки, покрывающего постоянные и переменные затраты, производственные предприятия в своей практической деятельности используют такие показатели, как маржинальный доход, его средняя величина и норма.

Под средней величиной маржинального дохода понимают разницу между ценой продукции и средними переменными затратами. Средняя величина маржинального дохода отражает вклад единицы изделия в покрытие постоянных затрат и получение прибыли.

Нормой маржинального дохода называется доля величины маржинального дохода в выручке от реализации или (для отдельного изделия) доля средней величины маржинального дохода в цене товара.

Использование этих показателей помогает быстро решить некоторые задачи, например, определить размер прибыли при различных объемах выпуска.

Зачем считать разные виды прибылей?

Маржинальный доход (валовая прибыль / контрибуция) (рис. 2.27):

1. Прибыльность выпуска и реализации дополнительной единицы продукции;

2. Оценка способности компании финансировать свои постоянные затраты.

– EBIT (операционная прибыль)

1. Прибыльность операционной деятельности компании;

2. Что происходит с повседневной деятельностью предприятия?

– EBITDA (операционная прибыль без учета амортизации)

1. Прибыльность операционной деятельности, «очищенная» от влияния списания части стоимости основных средств (у разных компаний они могут быть разными).

2. В первом приближении – поток денежных средств от операционной деятельности.

– Чистая прибыль (операционная прибыль минус финансовые статьи, налоги, дивиденды и т.д.)

1. Прибыль, которая остается в компании после распределения причитающихся долей участникам.

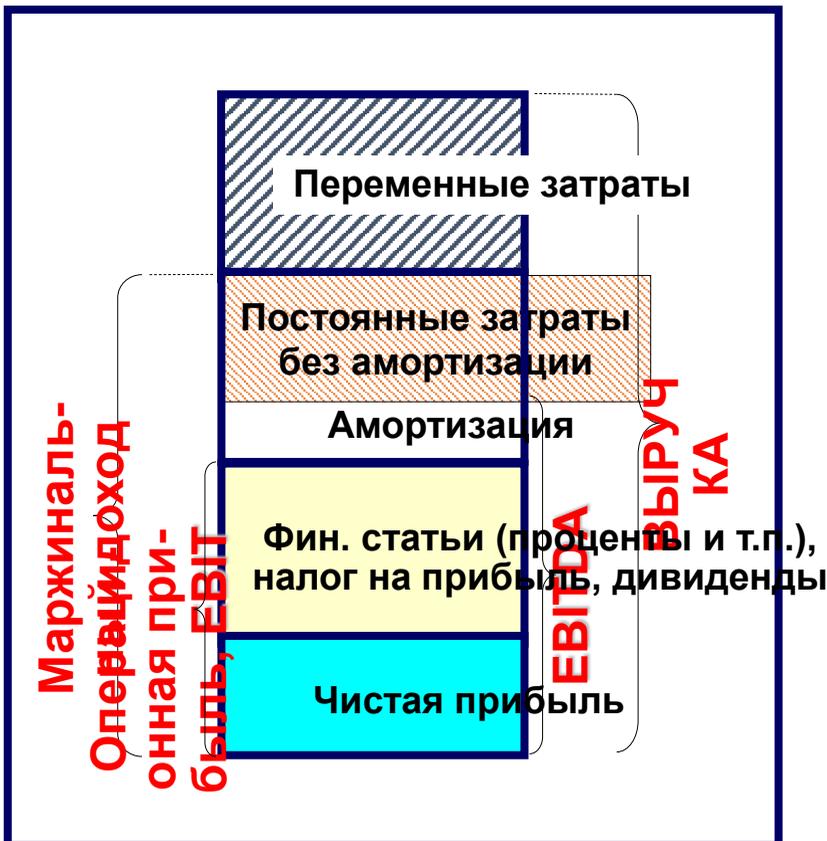


Рис.2.27. Виды затрат и прибылей

Руководство любого предприятия анализирует информацию по данным отчетности для этих целей используются традиционные виды анализа:

- I. Вертикальный анализ:
  - структура прибыли
  - как распорядились прибылью?
- II. Горизонтальный анализ:
  - анализ по отклонениям (сравнение с аналогичными показателями по бюджету, прогнозу, прошлому году...);
  - факторный анализ (если причин отклонения несколько – какой вклад внесла каждая из них?)
- III. Трендовый анализ:
  - выявление тенденций изменения.

IV. Анализ по коэффициентам:

- руб./кг, % от продаж.

Все виды анализа в конечном итоге направлены на формирование инвестиционного бюджета, в разработке которого участвуют все структуры и их руководство холдинга от подразделений до бюджетного инвестиционного комитета (рис. 2.28).

Весомую часть расчетов осуществляет экономический отдел, где формируется единая Инвестиционная программа, производится разделение проектов по группам:

- увеличение продаж;
- построение логистики и дистрибьюции;
- замена устаревшего оборудования;
- развитие технологии;
- качество продукции;
- развитие инфраструктуры;
- социальные программы.



Рис.2.28. Построение алгоритма формирования бюджета. Инвестиционный бюджет

Принятие решения о проекте в холдинге производится в последовательности:

Управление организацией (предприятия)

- из двух проектов, имеющих одинаковый риск, лучше выбирать тот проект, который принесет максимальную прибыль;
- из двух проектов, имеющих примерно одинаковую прибыль, лучше выбирать тот, который несет наименьший риск.

Бюджет закупок формируется в холдинге службами: экономический отдел, службы закупок, производства, маркетинга (рис. 2.29).

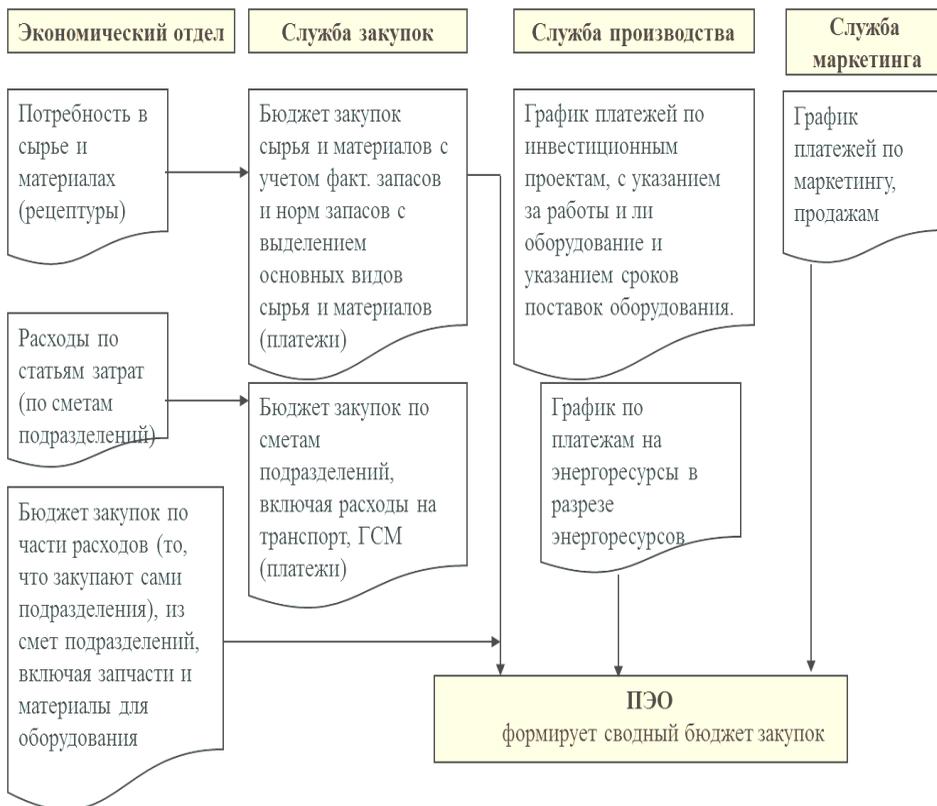


Рис. 2.29. Построение алгоритма формирования бюджета. Расходы. Бюджет закупок

Этапы формирования, защиты и утверждения бюджета осуществляются в соответствии с регламентом Положения о бюджетировании холдинга (рис. 2.30).

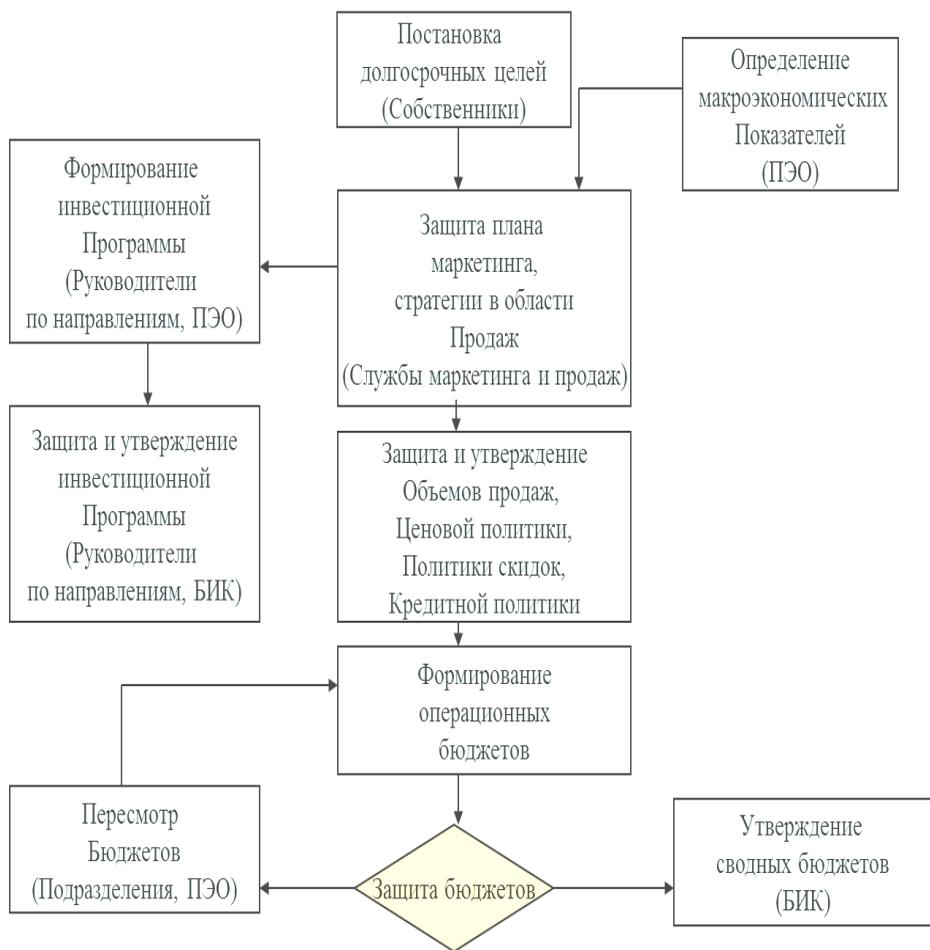


Рис.2.30. Этапы формирования, защиты и утверждения бюджетов

В соответствии с Положением о бюджетировании разрабатывается схема документооборота, обеспечивающая получение в учете нужных аналитик и сравнимость с бюджетом (рис. 2.31).

Управление организацией (предприятия)

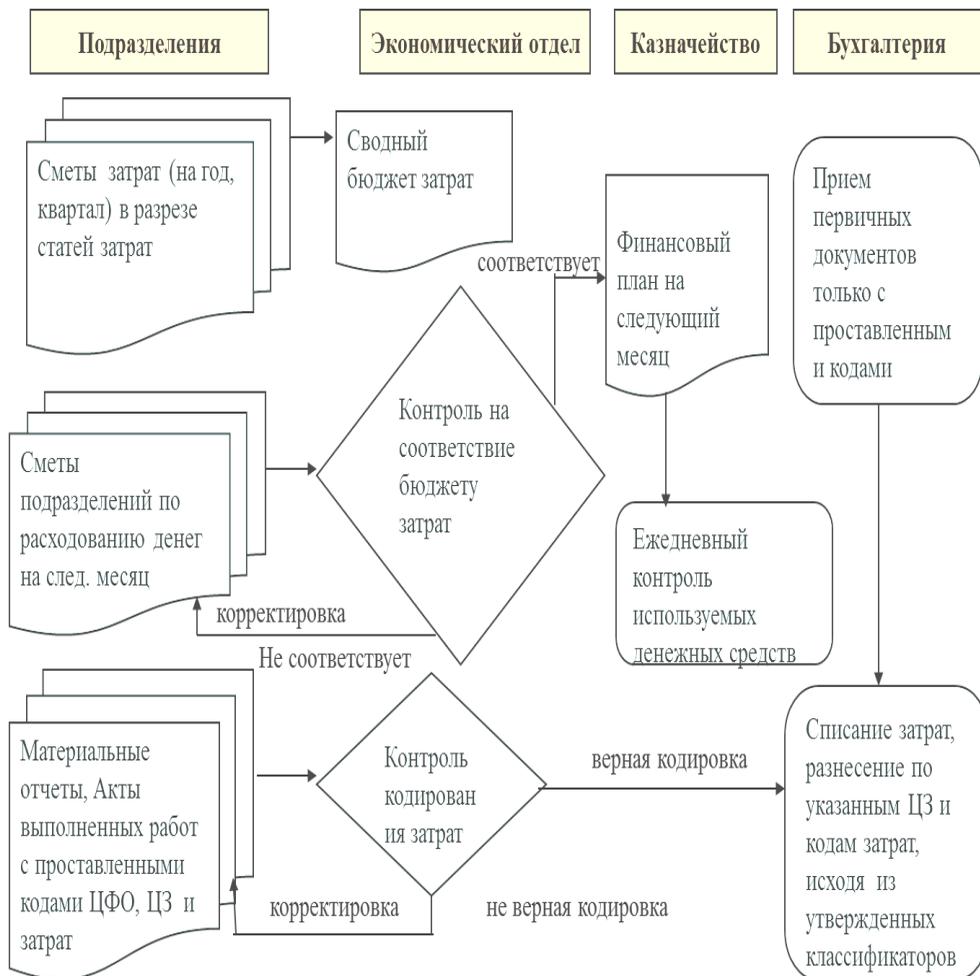


Рис. 2.31. Схема документооборота

Консолидация бюджета в холдинге на примере бюджета доходов и расходов группы компаний «Тавр» производится в сводном бюджете холдинга «Тавр», включающего в себя все ранее рассмотренные бюджеты (рис. 2.32).

## Управление организацией (предприятия)

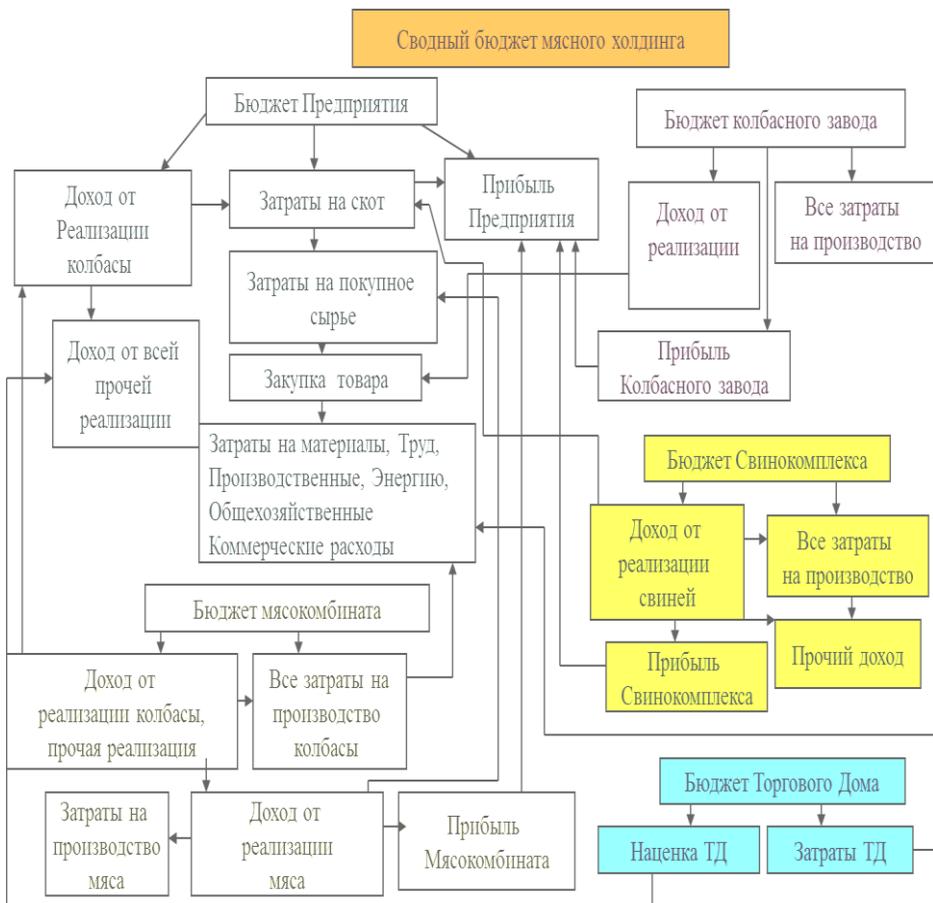


Рис.2.32. Консолидация бюджета в холдинге «Тавр»

Основные выводы, которые сформировались при разработке системы бюджетирования в производственном холдинге «Тавр»:

1. У предприятия должна быть цель. Система бюджетов направлена на движение к цели, помогает её достичь.
2. Система бюджетирования не только способ получить показатели в прогнозе, но инструмент управления, поэтому участвовать в процессе бюджетирования должны все службы предприятия.
3. Без поддержки высшего руководства система бюджетирования теряет смысл и скорее всего не сможет существовать.

4. Система бюджетирования не будет работать без системы мотивации.

5. Информацию нужно брать у тех менеджеров, которые управляют ею.

6. Планируемая информация должна быть сопоставима, сравнима с фактической.

7. Должна существовать система показателей, индикаторов движения к цели.

8. Система бюджетирования неотделима от системы контроля, сбора и обработки информации, мониторинга показателей, анализа отклонений плана от факта.

9. Анализ отклонений плана от факта должен выявлять причины отклонений, позволять принимать управленческие решения.

Требования к персоналу должны быть четко определены в Положении о бюджетировании :

- желание развиваться;
- квалификация и её повышение;
- умение работать в команде;
- лояльность по отношению к компании;
- понимание задач, стоящих перед компанией.

Недопустима позиция: «Мое дело маленькое, вы умные, вы и думайте».

Требования компании по отношению к персоналу должны быть известны каждому участнику системы:

- разработка и внедрение справедливой системы мотивации;
- обучение персонала;
- делегирование полномочий в соответствии с ответственностью;
- доступность информации о стратегии компании, постановка четких задач;
- социальные факторы. Гигиена труда;
- корпоративная культура.

Финансовая культура важна не менее, чем предыдущие факторы. Следует отметить, что внедрение финансовой культуры – критический фактор успеха при управлении компанией (рис. 2.33).

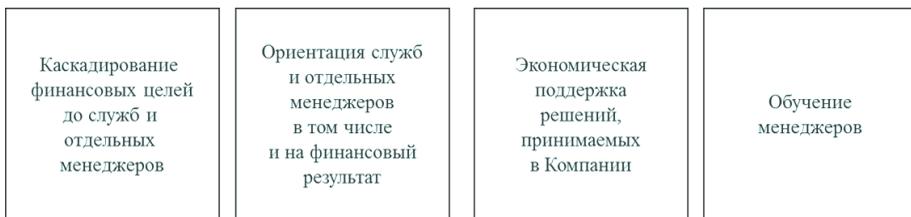


Рис.2.33. Элементы финансовой культуры

## 2.6. Методические рекомендации построения системы бюджетов

В методических рекомендациях нами разработан макет положения о бюджетировании для производственного предприятия среднего бизнеса. Данный формат положения может быть рекомендован для практической разработки бюджетов организаций любых сфер деятельности.

### 1. Ведение

ООО «XXX» (далее – Общество) было образовано xx июня 2001 года в результате приватизации государственного предприятия. Общество действует на основании Законодательства РФ.

По состоянию на 1.01.2013г. Общество состоит из аппарата управления, трех структурных подразделений на правах производств, 10 региональных филиалов. В текущем году предполагается реорганизации предприятия путем укрупнения существующих региональных районных подразделений в три укрупненных филиала.

В связи с необходимостью повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности, улучшения контроля денежных потоков, вовлечения в процесс планирования и бюджетирования большего количества руководителей и работников общества.

25 декабря 2012года руководство компании приняло решение о разработке и внедрении новой системы бюджетирования.

Целью настоящего документа является изложение концепции бюджетирования ООО, подробное описание всех значимых составляющих системы бюджетирования, концепцию центров ответственности, процедуры бюджетирования и бюджетную модель.

Первая глава Положения о бюджетировании ООО (далее – Положение) должна содержать концепции ситемы и описывать:

- цели и задачи системы бюджетирования;

- принципы распределения ответственности и создания бюджетных единиц;
- основные параметры бюджета общества;
- основные форматы бюджетной отчетности;
- специфические принципы и подходы к бюджетированию.

Вторая глава Положения определяет принципы формирования, организации и работы Бюджетного комитета общества

Третья глава «Центры ответственности» дает определение центров ответственности в компании, описывает матричную структуру организации бюджетного процесса, состоящую из бюджетных единиц, центров ответственности и аналитических центров.

Четвертая глава посвящена подробному описанию процедур бюджетирования по этапам составления, согласования, утверждения, исполнения и контроля бюджета.

В следующей главе могут быть изложены рекомендации по возможному развитию системы бюджетирования в долгосрочной перспективе.

В приложении к настоящему Положению приведены разработанные и рекомендованные для использования в рамках процесса бюджетирования формы планирования и отчетности, аналитические формы, список нормативов и другая полезная информация.

В силу важности инвестиционной составляющей деятельности общества рекомендуется установить четкие формализованные принципы и процедур планирования инвестиций и принятия инвестиционных решений. Для этого может быть разработано отдельное Положение об инвестиционном планировании.

## 2. Глава 1. Концепция системы бюджетирования

### 2.1. Цели и задачи системы бюджетирования

Бюджет – это набор планов, выраженных в финансовых и/или количественных показателях.

Это может быть бюджет для компании или ее подразделений на определенный промежуток времени.

Основной целью системы бюджетирования является эффективная организация процесса управления деятельностью общества и его структурных подразделений посредством планировании контроля для и анализа экономических показателей деятельности.

Задачи системы бюджетирования общества:

- Планирование.

Организация процесса планирования позволяет заранее определить конкретные проблемы в деятельности Общества и планировать ряд мер по их решению;

- Координация.

Консолидирует бюджеты структурных единиц предприятия в бюджет Общества и координирует работу подразделений;

- Авторизация.

Система центров ответственности создана для наделения руководства подразделений и аппарата управления Общества правами и обязанностями, которые позволяют им осуществлять руководство в рамках утвержденных бюджетов.

Оценка деятельности

Результаты выполнения бюджетных показателей представляют собой базу для оценки эффективности деятельности руководителей подразделений и компании

- Мотивация.

Вовлечение большого количества сотрудников в процесс планирования и контроля позволяет повысить их заинтересованность в результатах своего труда и всей финансово-хозяйственной деятельности общества;

- анализ и контроль.

В рамках системы осуществляется посредством сравнения планируемых и фактических показателей, а также путем нормирования.

## **2.7. Развитие системы бюджетирования и связь с другими системами управления**

Система бюджетирования должна рассматриваться в совокупности с другими системами на предприятии: системой качества, системой сбалансированных показателей в перспективном развитии.

### **1. Система качества**

Процесс сбора информации для планирования нацеливает предприятие на упорядочение действий, определение бизнес-процессов, процедур, по которым действуют бизнес-процессы. Система качества также нацелена на упорядочение работы предприятия и доведение бизнес-процессов до совершенства. Таким образом, система качества помогает системе бюджетирования легко определить те точки бизнес-процессов, в которых лучше всего брать информацию. Информация при работе системы качества сама по себе будет более корректной и качественной.

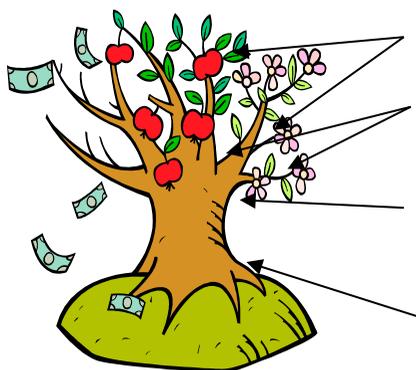
### **2. Система сбалансированных показателей**

Система бюджетирования может являться частью более глобальной системы управления на предприятии, а именно системы

сбалансированных показателей. Финансовые показатели это только часть показателей эффективности работы предприятия.

Целый ряд показателей может быть не выражен в стоимости, но финансовые показатели являются также обязательными в системе сбалансированных показателей.

Эта система требует серьезной проработки и существенных материальных затрат, внедряется только на очень крупных предприятиях, развивает бизнес-процессы: в области финансов, в удовлетворении потребностей клиентов, повышения эффективности внутренних процессов, определяет пути выполнения целей по развитию и обучению персонала (рис.2.34-2.39).



Финансы (цели в области финансов)

Клиенты (цели в удовлетворе-

Рис. 2.34. Система сбалансированных показателей

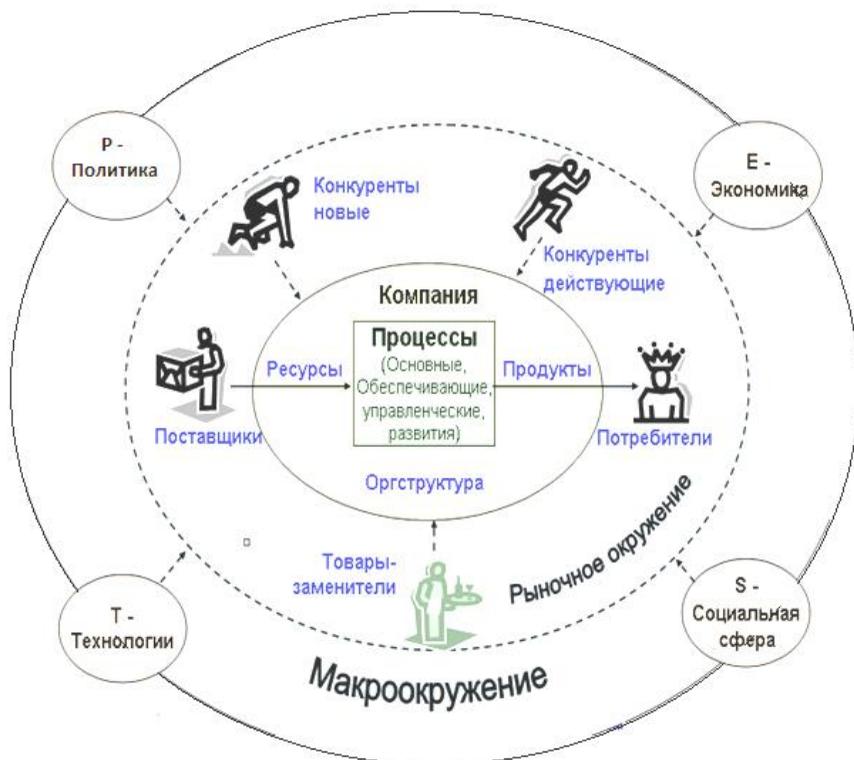


Рис.2.35. Стратегический анализ

В пособии система сбалансированных показателей лишь обозначена и подробно не рассматривается. На рис. 2.15-2.39 указаны основные процессы управленческого развития. Это тема отдельного исследования по разработке стратегии экономического субъекта.



Рис.2.36. Разработка стратегии

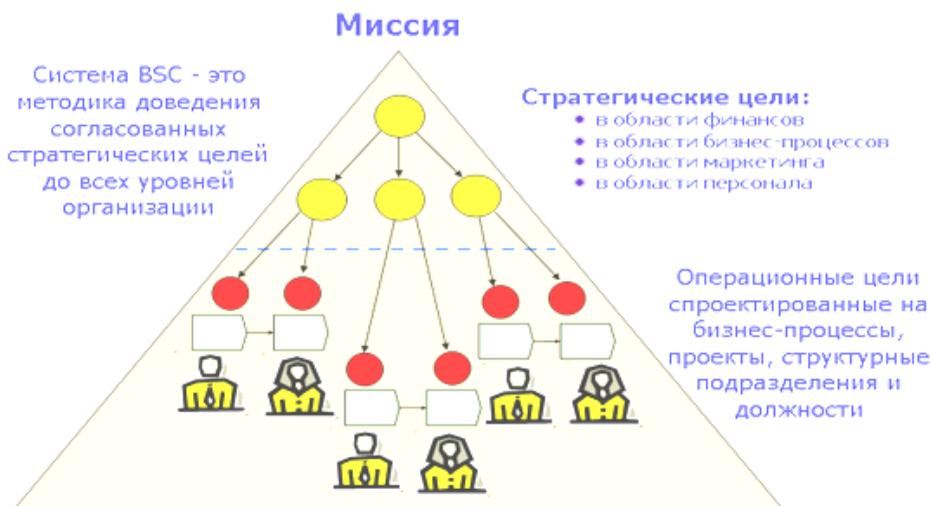


Рис.2.37. Система сбалансированных показателей – ССП (BalancedScorecard–BSC)

Управление организацией (предприятия)



Рис.2.38. Система сбалансированных показателей – BSC

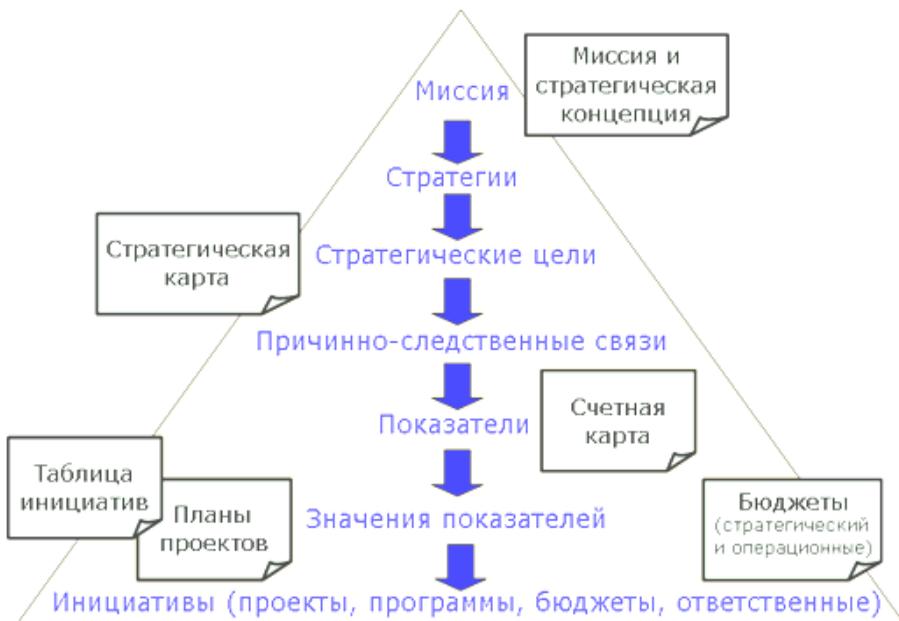


Рис.2.39. Внедрение системы сбалансированных показателей – BSC в компании

## 2.7. Стратегии в управлении производством

Развитие предприятия определяется рядом задач стратегического учета: обязательствами, т.е. системой договоров и контрактов; организацией внутреннего контроля выполнения обязательств, движения денежных потоков; формирования ассортимента продукции в соответствии с целями в области качества; обеспечением ресурсами для производства конкретной продукции.

Известно, что в стратегическом управленческом учете стоимость продукта зависит от множества взаимовлияющих факторов, которые представлены в основном двумя видами: структурные и функциональные. Из структурных факторов можно выделить пять основных для любой группы продукции:

1. Вложения в производство, исследования, разработку; исследование рынка для создания и продвижения нового продукта.
2. Уровень вертикальной интеграции в цепочке создания стоимости продукта.
3. Материально-техническая база, опытные и квалифицированные кадры в управлении и производстве.
4. Механизмы оценки факторов рисков на каждой стадии цепочки создания стоимости.
5. Достаточный ассортимент продукции или услуг для клиентского сервиса.

Функциональные факторы зависят от места компании на рынке товаров или услуг в условиях конкуренции. Функциональные факторы пропорциональны показателям хозяйственной деятельности компании. К функциональным факторам можно отнести:

1. Креативность мышления работников и степень ответственности топ-менеджеров.
2. Управление качеством продукции и производственных процессов по международным стандартам.
3. Уровень загрузки мощностей.
4. Устойчивость связей с поставщиками и /или клиентами для оптимальных затрат предприятия.

Концепция принятия работниками на себя обязательств по постоянному совершенствованию бизнес-процессов производства и стратегии принятия решений по выполнению мер безопасности бизнеса во всех сферах напрямую зависит от организационной структуры компании. Рассмотрим одну из возможных эффективных моделей управления в холдинге для обеспечения экономической безопасности бизнеса и успешной финансово-хозяйственной деятельности компании в конкурентной среде с точки зрения функциональных факторов. Организационная структура верхнего уровня

управления в компании представлена кадрами высокого профессионального уровня с профильным высшим образованием. Для реализации стратегии экономической безопасности в холдинговой структуре может быть создана эффективная организационная структура по трем уровням управления:

- верхний уровень - руководство управляющей компании холдинга;
- средний уровень - руководители производственных и торговых площадок;
- нижний уровень - руководители внутри структурных бизнес-единиц.

Во главе трехуровневой системы управления холдингом стоит генеральный директор. Функции руководства компании для каждого из трех уровней должны быть представлены в учетной политике холдинга по управленческому учету по двум направлениям (контурам): стратегическому и оперативному. Данная модель содержит прогнозную оценку распределения ресурсов руководителя- управленца по двум контурам: оперативному и стратегическому. В корпоративных регламентах указываются только основные функции руководителей, по которым управленец является главным ответственным бизнес-процесса и обеспечивает контроль экономической безопасности компании в соответствии с регламентом занимаемой должности. Принятие решений и контроль информации, как правило, осуществляет Стратегический комитет (или Бюджетный комитет) холдинга. Организационная структура по функциям управления и контурам ответственности представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Организационная структура и функции управления верхнего уровня холдинга

Ответственное лицо бизнес-процесса (должность)	Функции управления		Занятость ответственного лица по контурам управления, %	
	оперативный контур (I)	стратегический контур (II)	I	II
Генеральный директор	1. Контроль оперативных результатов. 2. Управление службой персонала компании (англ. HR-Human Resources). 3. Управление безопасностью. 4. Принятие решений по сложным вопросам. 5. Представительские уровни.	1. Формирование стратегических направлений деятельности. 2. Управление экономической безопасностью бизнеса. 3. Формирование и постановка бизнес-целей. 4. Управление корпоративной стратегией. 5. Управление организационным развитием. 6. Принятие инвестиционных решений	30	70
Заместитель генерального директора по стратегическому развитию	1. Управление оперативным бизнес-бюджетированием и бизнес-аналитикой. 2. Управление текущим производственным развитием. 3. Управление спецпроектами. 4. Подготовка решений по сложным вопросам. 5. Административный контроль оперативных решений и исполнения оперативных функций экономической безопасности.	1. Общее администрирование процесса стратегического управления. 2. Управление стратегическим бизнес-бюджетированием и бизнес-анализом, в т.ч. подготовка бизнес-целей. 3. Декомпозиция бизнес-целей и корпоративной стратегии. 4. Управление стратегическими проектами. 5. Подбор стратегии взаимодействия с органами государственной власти по функциям (англ. GR – Government Relations ): - формирование благоприятного <u>имиджа</u> компании среди политической элиты; - решение практических вопросов с государственными компаниями; - формирование благоприятной атмосферы отношений с регулирующими органами; - решение судебных вопросов; - решение вопросов входа на новый рынок.	30	70
Директор по стратегическому маркетингу	1. Формирование и реализация программ продвижения продукта. 2. Управление разработкой дизайна продукта.	1. Формирование и реализация маркетинговой стратегии. 2. Управление марочным портфелем компании.	50	50
Директор по развитию технологии и качества производства	1. Управление развитием технологии (в т.ч. аудит технологии). 2. Управление развитием качества (в т.ч. аудит качества)	1. Формирование и реализация стратегии качества.	70	30
Исполнительный директор	1. Оперативное управление продажами. 2. Управление Trade-маркетингом. 3. Оперативное управление федеральным клиентским сервисом (Custom-Сервис + клиентская логистика). 4. Управление закупками «биржевого сырья».	1. Формирование и реализация стратегии продаж. 2. Формирование и реализация стратегии федерального клиентского сервиса. 3. Формирование и реализация стратегии закупок биржевых товаров. 4. Формирование и реализация стратегии закупок аутсорсинговой продукции	80	20

	5. Управление закупками аутсорсинговой продукции.			
Директор по информационным технологиям	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление экономикой (операционное бюджетирование).</li> <li>2. Управление финансами (кратко- и долгосрочная ликвидность).</li> <li>3. Управление учетом (бухгалтерским и управленческим) и контролем.</li> <li>4. Организация риск-ориентированного подхода во внутреннем аудите.</li> <li>5. Анализ бизнес-процессов и систем их контроля для увеличения стоимости предприятия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общее управление бизнес-единицами.</li> <li>2. Управление производством и технологией.</li> <li>3. Управление техническим обеспечением бизнес-единиц.</li> <li>4. Управление качеством продукции.</li> <li>5. Управление закупками (в т.ч. логистикой) сырья и материалов (кроме «биржевого»).</li> <li>6. Управление локальным клиентским сервисом.</li> <li>7. Управление кадрами.</li> <li>8. Управление IT-поддержкой.</li> <li>9. Управление юридической поддержкой.</li> <li>10. Управление безопасностью процессов.</li> <li>12. Выполнение представительских функций.</li> </ol>	70	30
Директор по финансам и экономике отвечает	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление экономикой (операционное бюджетирование).</li> <li>2. Управление финансами (кратко- и долгосрочная ликвидность).</li> <li>3. Управление учетом (бухгалтерским и управленческим) и контролем.</li> <li>4. Организация риск-ориентированного подхода во внутреннем аудите.</li> <li>5. Анализ бизнес-процессов и систем их контроля для увеличения стоимости предприятия.</li> </ol>	Стратегия по финансам и экономике	80	20
Директор завода	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общее управление бизнес-единицами.</li> <li>2. Управление производством и технологией.</li> <li>3. Управление техническим обеспечением бизнес-единиц.</li> <li>4. Управление качеством продукции.</li> <li>5. Управление закупками (в т.ч. логистикой) сырья и материалов (кроме «биржевого»).</li> <li>6. Управление локальным клиентским сервисом.</li> <li>7. Управление кадрами.</li> <li>8. Управление IT-поддержкой.</li> <li>9. Управление юридической поддержкой.</li> <li>10. Управление безопасностью процессов.</li> <li>12. Выполнение представительских функций</li> </ol>		80	20

Для генерального директора соотношение между контурами может отклоняться от общего принципа Парето(80/20) с учетом особенностей видов деятельности компании ресурсов управленца по основным функциям модели (70/30).

Оперативный контур управления генерального директора составляет в модели около 30% по пяти функциям.

Первая линия подчинения генеральному директору включает топ-менеджеров:

- заместитель генерального директора по стратегическому развитию;
- директор по стратегическому маркетингу;
- директор по развитию технологии и качества производства;
- исполнительный директор;
- директор по информационным технологиям (англ. Information Technology (IT) Director);
- директор по финансам и экономике;
- директор производственного комбината.

Функции заместителя генерального директора по стратегическому развитию в рамках стратегического контура составляют 70%.

При этом подбор стратегии взаимодействия с органами государственной власти по функциям (англ. GR – Government Relations) включает:

- формирование благоприятного имиджа компании среди политической элиты;
- решение практических вопросов с государственными компаниями;
- формирование благоприятной атмосферы отношений с регулируемыми органами;
- решение судебных вопросов;
- решение вопросов входа на новый рынок.

Оперативный контур управления заместителя генерального директора по стратегическому развитию в модели составляет 30% и включает пять функций.

В верхнем уровне структуры управления компании рекомендуется должность директора по стратегическому маркетингу, стратегический контур которого колеблется от 60%.

Оперативное управление директора по стратегическому маркетингу колеблется до 40% по функциям: формирование и реализация программ продвижения продукта, управление разработкой дизайна продукта.

Директор по развитию технологии и качества производства занимает свой ресурс в стратегическом управлении на 70% и исполняет, в основном, функции формирования и реализации стратегии качества.

Оперативное управление производством для него составляет 30 % по управлению развитием технологии, в т.ч. аудит безопасности технологии и по управлению развитием качества, в т.ч. аудит качества.

Стратегический контур исполнительного директора ключевого бизнес-процесса «Производство» в модели составляет (20%) по основным функциям.

Управление исполнительного директора основными бизнес-процессами производства, в основном, оперативное (80%).

Управление закупками «биржевого сырья» – одна из основных функций исполнительного директора. Биржевым сырьем является сырье, приобретаемое в целях обеспечения запаса в объемах, которые не влияют на текущую ритмичность производства.

Управление закупками сырья всех видов для обеспечения ритмичности производства – функция генеральных директоров заводов холдинга.

Директор по информационным технологиям обеспечивает управление развитием ИТ (в т.ч. аудит ИТ), оперативный контур 70%. Стратегический контур, которого (30%) обеспечивает стратегию по ИТ и информационную безопасность компании.

Директор по финансам и экономике организует систему внутреннего аудита компании, которая обеспечивает финансовую безопасность по направлениям, за счет оперативного контроля (82%).

В стратегическом контуре (20%) директор по экономике и финансам формирует и реализует стратегию по финансам и экономике.

Оперативный контур управления (80%) директоров заводов составляет основную часть управления бизнес-единицами, производством и технологией, техническим обеспечением бизнес-единиц, качеством продукции, закупками (в т.ч. логистикой) сырья и материалов (кроме «биржевого»), локальным клиентским сервисом, кадрами, ИТ-поддержкой, юридической поддержкой, безопасностью процессов.

Бизнес-стратегия в холдинге осуществляется по направлениям продуктов, при этом часть стратегий может делиться по бизнес-направлениям:

- стратегия продаж;
- стратегия производства;

Управление организацией (предприятия)

- стратегия качества;
- маркетинговая стратегия;
- стратегия клиентского сервиса.

Однако, стратегии закупок, по экономике и финансам, стратегия по IT не могут быть разделены по бизнес-направлениям.

Контроль экономической безопасности осуществляется при оперативном планировании в рамках квартала и месяца по каждой функции.



Рисунок 1 – Иерархия стратегий и взаимосвязь стратегического и оперативного контуров управления

Для обеспечения экономической безопасности в оперативном управлении целесообразно использование базы данных «Внут-

ренный аудит» [3], зарегистрированной в Реестре баз данных Федеральной службы по интеллектуальной собственности, которая является эффективным инструментом предотвращения финансовых рисков в конкурентной среде. Одним из инструментов выявления текущих внутрипроизводственных резервов для оптимального объема затрат на производство продукции, роста его стоимости предприятия может стать система производных балансовых отчетов на основе стратегического производного баланса интегрированного риска. Методика производного балансового отчета интегрированного риска может применяться для ежедневного отслеживания уровня рисков[ ....], и позволит принимать решения по стратегическому управлению и обеспечения экономической безопасности холдинга в целом и отдельных его структурных единиц.

## ГЛАВА 3. ДОМАШНИЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тесты по теме 1: Организация системы управленческого учета

Потребителями информации управленческого учета являются:

- \*а) менеджеры предприятия;
- б) акционеры предприятия;
- в) банк на стадии принятия решения о выдаче предприятию кредита.

1. Бухгалтер, осуществляющий управленческий учет, должен придавать особое значение соблюдению этического принципа:

- а) конфиденциальность;
- б) независимость;
- \*в) объективность.

2. В системе управленческого учета обрабатываются данные о хозяйственных фактах:

- а) совершенных в прошлом;
- б) оформленных документально;
- \*в) совершенных в прошлом и ожидаемых в будущем.

3. Обязательное условие управленческого учета:

- \*а) подготовка квалифицированных бухгалтерских кадров;
- б) принятие закона;
- в) разработка стандартов.

Тесты по теме 2:

1. К отложенным расходам относятся:

- а) резервы предстоящих расходов и платежей;
- \*б) расходы будущих периодов.

2. «Запасоемкими» затратами являются:

- \*а) затраты на продукт;
- б) затраты периода.

3. На какой вопрос дает ответ информация о затратах в разрезе экономических элементов:

\*а) какие ресурсы были использованы предприятием в ходе осуществления деятельности?

б) куда были направлены ресурсы предприятия в ходе осуществления деятельности?

4. «Расходы на подготовку и освоение производства» - это:

- \*а) статья затрат;
- б) элемент затрат.

5. Затраты на продукт – это:

Управление организацией (предприятия)

а) затраты, которые непосредственно связаны с осуществлением производственной деятельности предприятия, изготовлением продукции;

\*б) затраты, которые в момент их возникновения можно непосредственно отнести на объект калькулирования на основе первичных документов;

в) затраты, величина которых меняется в зависимости от уровня деловой активности предприятия.

6. Релевантными затратами считаются:

а) затраты, рассчитанные для нескольких проектов с использованием единых правил;

\*б) затраты, имеющие существенное значение для принятия управленческого решения;

в) сумма затрат, связанная с конкретным проектом;

г) общие для всех альтернативных проектов затраты.

7. По методу признания в качестве расходов затраты классифицируются на:

а) прямые и косвенные;

\*б) на продукт и за период;

в) релевантные и нерелевантные.

8. В качестве носителей затрат могут выступать:

а) цех;

б) рабочее место;

\*в) продукт (услуга);

г) предприятие.

9. Документ «раскройный лист» используется при контроле использования материалов способом:

\*а) учета использования партии материалов;

б) инвентарным;

в) предварительного контроля (сигнального документирования).

10. В кассовых и банковских документах:

\*а) исправления не допускаются;

б) не оговоренные исправления не допускаются;

в) исправления допускаются.

11. В первичных документах и регистрах бухгалтерского учета:

а) исправления не допускаются;

\*б) неоговоренные исправления не допускаются;

в) исправления допускаются.

12. График документооборота представляет собой:
- а) перечень финансовой и налоговой отчетности организации с указанием срока ее предоставления;
  - \*б) систематизированный перечень первичных учетных документов, используемых организацией с регламентом их заполнения и обработки;
  - в) список лиц, ответственных за составление и обработку первичных документов.
13. К какому виду затрат следует относить коммерческие расходы (при определении учетной политики)?
- а) переменные затраты;
  - б) условно-переменные затраты;
  - \*в) условно-постоянные затраты.
14. Косвенными являются затраты:
- \*а) включаемые в себестоимость нескольких видов продукции в определенной доле;
  - б) возникающие в подразделениях вспомогательного производства;
  - в) списываемые за счет прибыли.
15. Не должно быть повторяющихся номеров в первичных документах по учету МПЗ:
- \*а) в течение года;
  - б) по усмотрению организации;
  - в) вопрос не урегулирован.

### Задание 1

Дать характеристику и привести примеры центров ответственности в различных сферах деятельности по таблице

Виды центров ответственности	Показатель, контролируемый руководителем ЦО и составляющий основу его мотивации
Центр затрат	Расходы
Центр доходов	Доходы (выручка)
Центр прибыли	Прибыль = Доходы – Расходы
Центр инвестиций	Рентабельность активов = Прибыль/Стоимость активов = (Доходы-Расходы)/Стоимость активов

Тема 3. Учет затрат на материалы и оплату труда (рис. 3.1. – 3.3).

Анализ слайдовых материалов по вопросам темы:

1. Затраты на приобретение, хранение и отпуск материалов в производство.

2. Определение стоимости отпускаемых в производство материалов.

3. Учет затрат на оплату труда.



Рис. 3.1. Учетные процедуры

## Классификация затрат для оценки запасов

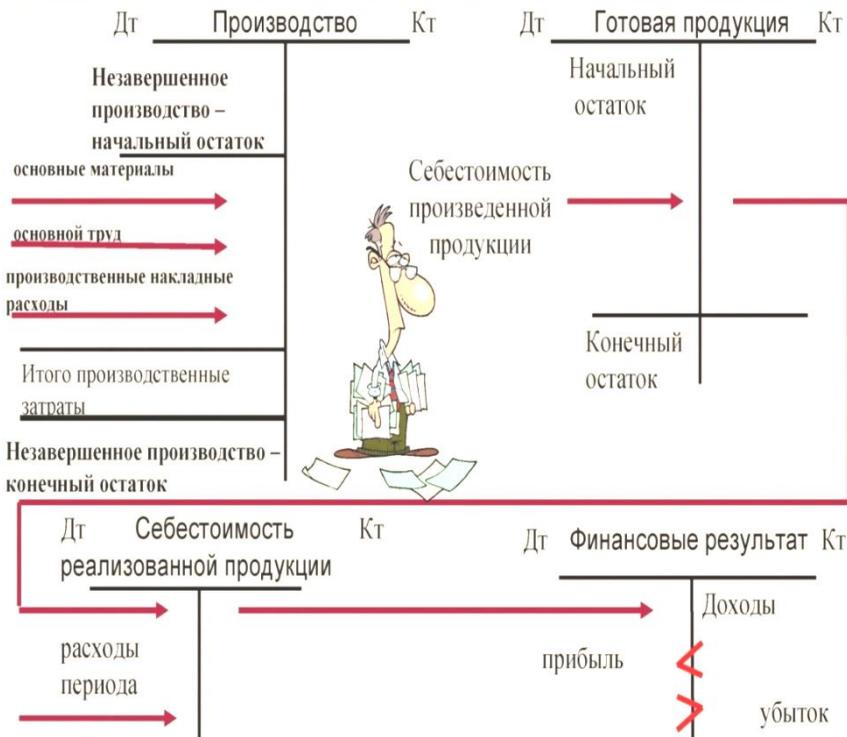


Рис. 3.2. Классификация затрат для оценки запасов

### Задание 2

Провести анализ методов оценки по данным табл. 3.1. Сделать выводы о выборе метода оценки в условиях инфляции для целей управленческого учета.

Таблица 3.1

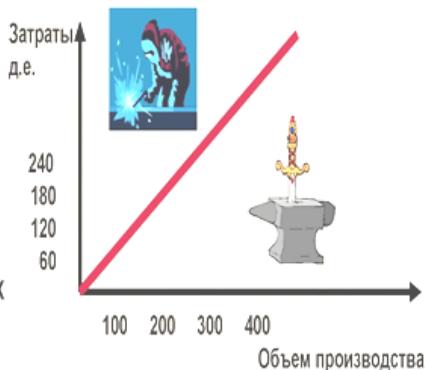
Сравнение различных методов оценки

Методы оценки	Стоимость израсходованных материалов, руб	Стоимость запасов, руб
Средневзвешенной себестоимости	4187	419
ФИФО	4190	416
ЛИФО	4186	420

## Классификация затрат для принятия решений

Переменные затраты изменяются прямо пропорционально изменению объемов производства

- Сырье и материалы
- Труд основных производственных рабочих



Затраты на единицу продукции (удельные расходы) одинаковы, устанавливаются технологией производства

$$\begin{array}{l} \text{Затраты общие} \\ \text{(совокупные} \\ \text{расходы)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Затраты на единицу} \\ \text{продукции (удельный} \\ \text{расход)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Объем} \\ \text{производства} \end{array}$$

**Например:** выпечка хлеба – расход муки на одну буханку весом 1 кг составляет 0,6 кг, на 10 кг –  $0,6 \cdot 10 = 6$  кг и т.д.



Рис. 3.3. Классификация затрат для принятия решений

Тема 4. Учет производственных накладных расходов. Необходимость накладных расходов. Ставки распределения накладных расходов.

Тесты по теме 4

1. По степени оперативности и учета затрат выделяют системы:

а) учета фактических затрат и нормативных (плановых) затрат;

\*б) система «директ-костинг»;

в) учета полных затрат.

2. Использование принципа «пропорциональности» для распределения косвенных затрат означает, что:

\*а) величина распределяемых затрат и величина выбранной базы распределения должны находиться в пропорциональной зависимости;

б) величина распределяемых косвенных затрат должна находиться в пропорциональной зависимости от величины прямых затрат;

в) база распределения должна находиться в пропорциональной зависимости от продолжительности отчетного периода.

3. Дифференциация баз распределения косвенных затрат предполагает, что:

\*а) могут использоваться различные базы распределения для различных статей затрат и различных мест возникновения затрат;

б) для каждого отчетного периода должны использоваться различные базы распределения;

в) различные базы распределения должны использоваться для составления нормативных (плановых) и фактических калькуляций.

4. В управленческом учете при позаказном методе калькулирования себестоимости при списании по нормативу общепроизводственных расходов будет

а) кредитоваться счет «основное производство»;

\*б) кредитоваться счет «общепроизводственные расходы»;

в) дебетоваться счет «общепроизводственные расходы».

5. В управленческом учете при распределении общепроизводственных расходов на заказ, самым лучшим считается следующий коэффициент:

а) фактические накладные расходы, деленные на фактический объем;

б) планируемые накладные расходы, деленные на фактический объем;

\*в) планируемые накладные расходы, деленные на планируемый объем.

6. В условиях калькулирования полной фактической производственной себестоимости прямые затраты

\*а) соотносятся с объектом калькулирования в момент возникновения;

б) соотносятся с объектом калькулирования в конце месяца;

в) соотносятся только с выручкой.

7. В условиях массового производства индивидуальная выработка определяется по данным

а) индивидуальных нарядов;

\*б) рапортов о выработке в сочетании с маршрутными листами;

в) материального отчета цеховой кладовой.

8. Метод учета раскроя по партиям предполагает

\*а) сравнение данных фактического использования материалов с данными их использования по технологической документации;

б) периодическое составление отчета о фактическом выпуске готовой продукции и отпущенного материала;

в) периодическое проведение инвентаризации остатков материалов в цехах.

9. Добавленные затраты – это:

\*а) сумма прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов;

б) сумма прямых материальных и прямых трудовых затрат;

в) все производственные затраты;

г) все периодические затраты.

Задача №1 ОАО «Каравай» производит закупку муки для выпечки хлебобулочных изделий. Информация о наличии муки на складе, её закупке и отпуске представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Операции	Количество, кг.	Цена, руб.	Стоимость
Запасы на начало месяца	200	2,1	420
Покупка	1000	2,05	2050
Покупка	800	2,15	1720
Отпуск	1300	?	
Покупка	200	2,08	416
Отпуск	700	?	

Необходимо рассчитать стоимость муки отпущенной в производство.

Тема 5. Характеристика позаказной калькуляции продукции. Фактическое и нормальное калькулирование продукции

Вариант 1. Методы калькуляции продукции

1. Компания использует норму возмещения накладных расходов на базе времени отработанного станками. Сметные заводские накладные расходы на 200X год составили 14400 у.е., а фактические накладные расходы составили 16300 у.е. В течение 200X года компания распределила 13200 у.е. заводских накладных расходов на 22000 часов фактически отработанного станками времени. Каков сметный уровень времени отработанного станками, часов?

- A. 24000
- B. 22000
- C. 17815
- D. 27167

2. Компания использует для внутренних целей калькулирование переменных затрат. Имеется следующая информация о затратах на единицу продукции: прямые материалы – 4,40 у.е., прямой труд – 1,60 у.е., переменные производственные расходы – 2,30 у.е., постоянные производственные расходы – 1,90 у.е., переменные коммерческие расходы – 3,10 у.е., постоянные коммерческие расходы – 1,10 у.е. Если остатки готовой продукции составляют 1240 единиц, каков будет их производственная себестоимость?

- A. 10 292 у.е.
- B. 12 648 у.е.
- C. 14 136 у.е.
- D. 17 856 у.е.

Управление организацией (предприятия)

3. При планировании своей деятельности на год компания исходит из предполагаемого объема реализации 6 000 000 у.е. и подготовила следующие данные:

Статья	Переменные	Постоянные
Прямые материальные затраты	1 600 000 у.е.	_____
Прямые трудовые затраты	1 400 000 у.е.	_____
Общепроизводственные расходы	600 000 у.е.	900 000 у.е.
Маркетинговые расходы	240 000 у.е.	460 000 у.е.
Административные расходы	60 000 у.е.	40 000 у.е.
Итого	3 900 000 у.е.	1 400 000 у.е.

Чему будет равна точка безубыточности?

- A. 2 250 000 у.е.
- B. 4 000 000 у.е.
- C. 3 500 000 у.е.
- D. 5 300 000 у.е.

4. Общая сумма постоянных производственных накладных расходов предприятия составила 400 000 у.е., а переменных сбытовых расходов – 50 000 у.е. Как следует классифицировать эти расходы в соответствии с методом калькулирования полных затрат?

	Затраты периода	Затраты на продукт
A	0	450 000
B	450 000	0
C	400 000	50 000
<u>D</u>	<u>50 000</u>	<u>400 000</u>

5. Следующие данные характеризуют деятельность предприятия

Реализация	0,60 у.е. за единицу продукции
Постоянные затраты	9000 у.е.
Переменные затраты	45% от реализации

Какова точка безубыточности?

- A. 15 000 у.е.
- B. 16 364 у.е.
- C. 20 000 у.е.
- D. 33 333 у.е.

Вариант 2. Методы калькуляции продукции

Тема 6. Анализ «затраты-объем-прибыль»

Сделать обзор по вопросам с примерами в слайдах.

1. Постоянные и переменные затраты. Релевантный подход.
2. Точка безубыточности и целевая прибыль.
3. Маржа (кромка) безопасности. Операционный рычаг

Задача 1. Компания PenCompany производит и продает ручки по цене 10,00 у.е. за коробку. Стоимость основных производственных материалов – 4 у.е. за коробку, а стоимость труда основных работников в среднем равна 0,75 у.е. за коробку. Переменные производственные накладные затраты равны 0,25 у.е. за коробку и постоянные производственные накладные затраты равны 125 000 у.е. в год. Административные расходы постоянны и составляют 45 000 у.е. в год., и комиссионные с продажи равны 1 у.е. за коробку. Ожидается, что производство будет составлять 100 000 коробок, этот план достигается каждый год. В прошлом году было продано 75 000 коробок.

Каковы запосоемкие (подлежащие включению в стоимость запасов) затраты на коробку при использовании системы подсчета себестоимости с полным распределением затрат?

- A. 4,75 у.е.
- B. 5,00 у.е.
- C. 6,25 у.е.
- D. 7,25 у.е.

Задача 2. Имеется следующая информация по предприятию:  
 Реализация 1 000 000 у.е.

Постоянные затраты 50 000 у.е.

Переменные затраты 200 000 у.е.

Какова точка безубыточности в денежных единицах?

- A. 250 000 у.е.
- B. 200 000 у.е.
- C. 62 500 у.е.
- D. 50 000 у.е.

3. Постоянные производственные накладные расходы предприятия составили 150 000 у.е., а переменные расходы на сбыт – 50 000 у.е. Как следует классифицировать эти затраты методом калькулирования переменных затрат?

	Затраты периода	Затраты на продукт
A.	0	200 000
B.	50 000	150 000
C.	150 000	50 000
D.	200 000	0

Тема 7. Методы учета полных затрат и учета переменных затрат и их влияние на финансовый результат (рис. 3.4, 3.5).

## Управление организацией (предприятия)

Доход от реализации	15000
-	
Себестоимость реализованной продукции (включает все производственные расходы)	11000
=	
<b>Валовая прибыль</b>	<b>4000</b>
-	
Административные и сбытовые расходы (переменные и постоянные)	1200
=	
<b>Операционная прибыль</b>	<b>2800</b>

Рис. 3.4. Отчет о финансовых результатах (калькуляция себестоимости с полным распределением затрат), руб.

Решение:

Доход от реализации	15000
-	
Переменные производственные затраты (прямые, материалы, прямой труд, переменные производственные накладные расходы)	9500
=	
<b>Валовая прибыль</b>	<b>5500</b>
-	
Переменные административные и сбытовые расходы	1200
=	
<b>Маржинальный доход</b>	<b>5100</b>
-	
Постоянные затраты:	
- постоянные производственные накладные расходы	1500
- постоянные административные и сбытовые расходы	800
=	
<b>Операционная прибыль</b>	<b>2800</b>

Рис. 3.5. Отчет о финансовых результатах (калькуляция себестоимости по переменным издержкам)

Тема 8. Сущность анализа соотношения “затраты — объем — прибыль”

Пример 1.

Производственное предприятие выпускает и продает безалкогольный напиток “Байкал”, средние переменные затраты на производство и сбыт которого составляют 10 руб. за 1 бут. объемом 2 л. Напиток продается по цене 15 руб. за 1 бут. Постоянные затраты предприятия в месяц составляют 15 тыс. руб. Рассчитаем, какую прибыль может получить предприятие в месяц, если оно продает напитков в объеме 4,000 бут., 5,000 бут., 6,000 бут.

Поскольку постоянные затраты предприятия не зависят от объема выпуска, найдем величину маржинального дохода и прибыль (как разность между величиной маржинального дохода и суммой постоянных затрат) для всех трех вариантов по данным (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Прибыль предприятия при различных объемах выпуска, руб.

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год
Объем выпуск, бут	4,000	5,000	6,000
Выручка от реализации	60,000	75,000	90,000
Переменные затраты	40,000	50,000	60,000
Маржинальный доход (п.1 - п.2)	20,000	25,000	30,000
Постоянные затраты	15,000	15,000	15,000

Так как средняя величина маржинального дохода одинакова для всех трех вариантов, расчет прибыли можно упростить. Определим прибыль предприятия при любом объеме выпуска. Для этого действия:

умножив среднюю величину маржинального дохода на объем выпуска получим общую величину маржинального дохода;

от общей величины маржинального дохода отнимем постоянные затраты.

Например, какую прибыль получит предприятие, если произведет и продаст 4,800 бут. "Байкал"?

Величина маржинального дохода для данного объема составит:

5 руб. x 4,800 бут. = 24,000 руб.

Прибыль: 24,000 руб.— 15,000 руб. = 9,000 руб.

Задание 2 Провести сравнительный анализ методов распределения затрат

- Метод absorptioncost (полное распределение затрат)
- Метод directcost (распределение прямых затрат)
- ABC метод

Сравнение методов absorption cost и direct cost

	Год 1	Год2
Реализовано продукции	100 ед	120 ед
Произведено	140 ед	100 ед
Расходы:		
Переменные	280	200
Переменные на ед-цу	2 руб/шт	2 руб/шт
Производств.постоянные	140	140
постоянные на ед-цу	1 руб/шт	1,4 руб/шт
Общехозяйственные	70	70
Коммерческие	50	30
Цена реализации	5 руб/шт	5 руб/шт

Решение:

## Управление организацией (предприятия)

Сравнение методов absorption cost и direct cost

Строим отчет о прибылях и убытках за каждый год по каждому из методов

	absorption cost		direct cost	
	Год 1	Год 2	Год 1	Год 2
Доход	500	600	500	600
Расходы:				
С/с производства	$(280+140)=420$	$(200+140)=340$	280	200
Остаток ГП на н.м.	0	120	0	80
Остаток ГП на к.м.	$(140-100)*(2+1)$ $= 120$	$(40+100-120)*(2+1,4)$ $= 68$	$(140-100)*2$ $= 80$	$(40+100-120)*2$ $= 40$
С/с реализации	$420-120=300$	$340+120-68=392$	$280-80=200$	$200+80-40=240$
Нераспредел. Постоянные	0	0	140	140
Общехоз.расходы	70	70	70	70
Коммерческие	50	30	50	30
Прибыль	$500-300-70-50$ $= 80$	$600-392-70-30$ $= 108$	$500-200-140-70-50$ $= 40$	$600-240-140$ $-70-30=120$
Итого прибыль за 2 года	188		160	
Отклонение		28		
Остатки ГП на к.п.	68		40	

Провести анализ отклонений плановых и фактических значений.

Сделать факторный анализ

Пример факторного анализа

План:	Объем	Цена	Скидка	Цена со ск.	Стоимость
Реализация					
Изделие 1	10 (17%)	5	2%	4,90	49
Изделие 2	20 (33%)	7	5%	6,65	133
Изделие 3	30 (50%)	4	5%	3,80	114
Всего		60		4,93	296

Факт

Реализовано	80				352
Отклонение	+20				+56

Пример факторного анализа

Факт:	Объем	Цена	Скидка	Цена со ск	Стоимость
Реализация					
Изделие 1	15 (19%)	5	4%	4,80	72
Изделие 2	15 (19%)	7	5%	6,67	100
Изделие 3	50 (62%)	4	10%	3,60	180
Всего		80		4,40	352

Фактор объема, включая изменение структуры (факт. объем х пл. цену – пл. стоимость) = +67,25

Изделие 1	15		4,90	73,5	
Изделие 2	15		6,65	99,75	
Изделие 3	50		3,80	190	
				80	363,25
					- 296

Управление организацией (предприятия)

Пример факторного анализа

	объем		цена	стоимость	
Фактор структуры					-30,25
Изделие 1	14 (17%)	1	(5)	4,90	4,9
Изделие 2	26 (33%)	-11	(-5)	6,65	-73,15
Изделие 3	40 (50%)	10	(20)	3,80	38
Всего	80	20	(20)		-30,25

$$\text{Чистый фактор объема} = 67,25 + 30,25 = +97,5$$

Фактор цены (факт. цена – пл. цена)*		факт. объем = -11,2	
Изделие 1	15	4,80-4,90= - 0,1	1,5
Изделие 2	15	6,67-6,65= 0,02	0,3
Изделие 3	50	3,60-3,80= - 0,2	-10
	80		-11,2

Решение

:

Сумма факторов:

Фактор объема	+ 97,5
Фактор структуры	-30,25
Фактор цены (скидки)	-11,2

---

56,05

## Глоссарий

### А

1. *Абсолютные величины* – это показатели, отражающие количественные размеры явлений и процессов в единицах меры, веса, объема, протяженности, площади, плотности, стоимости и т.д.

2. *Абстракция* - упрощение экономического анализа посредством исключения из него некоторых экономических и неэкономических факторов, которые в конкретном анализе не играют определяющей роли и могут быть опущены в целях получения более четкой картины, для выявления основных, определяющих взаимосвязей и зависимостей.

3. *Агрегирование* – укрупнение экономических показателей посредством их объединения в единую группу.

4. *Агрегирование экономических показателей* - укрупнение экономических показателей посредством их объединения в единый показатель. Агрегирование осуществляется посредством суммирования, группировки или других способов сведения частных показателей в обобщенные.

5. *Актив* – 1) совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию; 2) часть бухгалтерского баланса, отражающая на отчетную дату основные и оборотные средства предприятия в денежном выражении, их состав и размещение.

6. *Акселератор* – коэффициент, противоположный мультипликатору, характеризует влияние прироста национального дохода на прирост инвестиций.

7. *Амортизация* – исчисленный в денежном выражении износ основных средств в процессе их применения, производственного использования.

8. *Анализ ex ante* - представляет собой прогнозное моделирование экономических явлений и процессов на основе определенных теоретических концепций.

9. *Анализ ex post* - представляет собой национальное счетоводство, в рамках которого определяются значения макроэкономических параметров прошедшего периода с целью получения информации о том, как экономика функционировала и каковы достигнутые результаты.

10. *Аналитик* - специалист, владеющий методикой экономического анализа и выполняющий такой анализ.

11. *Аналитический учет* – бухгалтерский учет хозяйственных операций, детализированный в денежном, а в необходимых случаях и в натуральном выражении.

12. *Ассортимент* - перечень наименований продукции с указанием ее объема выпуска по каждому виду.

13. *Аудиторский (бухгалтерский) анализ* проводится с целью оценки и прогнозирования финансового состояния и финансовой устойчивости субъектов хозяйствования.

## Б

14. *Базисные показатели* – показатели, экономические величины, принятые в качестве основы, базы сравнения, сопоставления с другими показателями.

15. *Баланс* – форма отражения равновесных взаимосвязанных величин, находящихся в постоянном изменении.

16. *Баланс брутто* - бухгалтерский баланс, который включает в себя регулирующие статьи. Баланс-брутто используется для научных исследований и совершенствования информационных функций баланса.

17. *Баланс нетто* - бухгалтерский баланс без регулирующих статей. Баланс-нетто позволяет определить реальную стоимость имущества предприятия.

18. *Балансовый метод* - способ обработки и анализа статистических данных на основе равенства целого сумме частей.

19. *Балансовая прибыль* – прибыль, полученная организацией от всех видов деятельности: хозяйственной, коммерческой, финансовой. Складывается из прибыли от продаж, операций с процентами, доходов от участия в других организациях, прочих операционных доходов и расходов, результатов от внереализационных операций.

20. *Баланс оборотных средств* – таблица денежных поступлений и расходов предприятия в течение определенного периода, показывающая их соответствие друг другу.

21. *Баланс основных средств* – баланс, в котором сопоставляются наличные основные средства с учетом их износа и выбытия и вновь вводимые средства на предмет достижения соответствия основных средств потребностям в них, определяемым объемами производства.

22. *Баланс основных фондов* – соотношение поступления и наличия основных фондов с учетом их выбытия за определенный период.

23. *Безубыточность* — объем продаж товара, выручка от реализации которого тождественна затратам на производство.

24. *Бизнес-план* – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

## В

25. *Валовая продукция* – стоимостной экономический показатель, отражающий в денежном выражении суммарный объем продукции, произведенной за определенный период (месяц, квартал, год), без учета налога на добавленную стоимость. Включает стоимость готовой продукции, произведенной за отчетный период, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера, выполненных по внешним заказам, изменение стоимости остатков полуфабрикатов собственного производства и продукции вспомогательных цехов.

26. *Валовой национальный продукт (ВНП)* — суммарная стоимость всех произведенных страной за определенный промежуток времени товаров и услуг, в т.ч. на факторах производства, находящихся за рубежом: совокупный доход всех граждан страны.

27. *Валовой национальный продукт номинальный* — исчисленный в СНС ВНП в текущих рыночных ценах, не пересчитанный с учетом инфляции.

28. *Валовой национальный продукт реальный* — характеризует физический объем производства; измеряется в неизменных ценах с учетом инфляции, определяется как отношение номинального ВНП к дефлятору ВНП.

29. *Валовой общественный продукт (ВОП)* — суммарная стоимость всех произведенных за определенный период времени товаров и услуг, создаваемых в отраслях, отнесенных к сфере материального производства: включает в себя стоимость промежуточного продукта.

30. *Вальраса закон* — выражает модель общего экономического равновесия; если все функциональные рынки кроме одного находятся в равновесии, то и на последнем рынке также будет достигнуто равновесие.

31. *Валовой доход* – совокупный результат деятельности предприятия, фирмы, который включает выручку от реализации продукции, ликвидационную стоимость вывывшего имущества, доходы от непромышленной хозяйственной деятельности.

32. *Валовая прибыль* – это разница между выручкой–нетто от продажи товаров, продукции, работ, услуг и себестоимостью

проданных товаров, продукции, работ, услуг, зафиксированная в бухгалтерском балансе.

33. *Величина предложения* — стоимостная оценка количества определенного товара, который может быть приобретен покупателем по установленной цене в течение заданного периода времени, иначе — обеспечение спроса. Если величина спроса превышает величину предложения (произведение цены на количество товара), возникает дефицит данного товара. Превышение величины предложения отражает избыток определенного товара на рынке.

## Г

34. *Годовая норма прибавочной стоимости* – это отношение всей массы прибавочной стоимости, полученной в течение года, к авансированному переменному капиталу.

35. *Главная книга* – один из способов табличного представления информации, во-первых, об остатках (сальдо) всех используемых организацией счетов на отчетные даты и, во-вторых, о корреспонденциях между этими счетами за отчетный период.

36. *Горизонтальный (временной) анализ* — сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом.

37. *Готовая продукция* – полностью законченный производством продукт, соответствующий установленным стандартам или техническим условиям.

## Д

38. *Двойная запись* – система ведения счетов бухгалтерского учета, предусматривающая отражение любой хозяйственной операции по двум счетам – как правило, дебета одного и кредита другого.

39. *Движение капитала* – перемещение средств из одного предприятия в другое предприятие внутри данной отрасли, из одной отрасли в другую отрасль как в пределах государства, так и между странами в целях получения более высокой прибыли на единицу вложенного капитала.

40. *Дебитор* – должник. Лицо, получившее продукцию или услугу, но еще не оплатившее их.

41. *Дебиторская задолженность* – сумма долгов, причитающихся организации. Включает долги покупателей и заказчиков, по векселям к получению, дочерних и зависимых компаний, учредителей (участников) по взносам в уставный капитал, по выданным авансам, прочие. Подразделяется на задолженность, платежи по

которой ожидаются в течение 12 месяцев и после 12 месяцев с отчетной даты.

42. *Долгосрочные финансовые вложения* — финансовые вложения, рассчитанные на длительный период времени, в уставные капиталы предприятий и коммерческих организаций, долгосрочные займы.

43. *Доход* — денежные и материальные ресурсы, поступающие юридическим и физическим лицам после завершения производственного цикла.

## Е

44. *Единица капитализации* — стоимость элемента основных производственных фондов (машины, оборудование, здание, сооружение и т.п.), зафиксированная на счете капитальных затрат.

45. *Единичная эластичность* — условие, при котором выручка от реализации определенного товара остается неизменной, т. е. темпы роста (сокращения) объема продаж тождественны темпам снижения (роста) цены.

46. *Емкость рынка* — потенциально возможный объем продаж определенного товара на рынке в течение заданного периода, зависящий от спроса на товар, уровня цен, общей конъюнктуры рынка, доходов населения, деловой активности.

47. *Естественная монополия* — отрасль, в которой долгосрочные средние издержки минимальны только в том случае, если всего одна фирма обслуживает весь рынок.

48. *Естественный уровень безработицы* включает людей, находящихся в стадии выбора наилучшего места работы и подготовки к трудоустройству.

## Ж

49. *Жизненный цикл продукции, товара* — совокупность взаимосвязанных процессов создания и последовательного изменения состояния продукции от формирования к ней исходных требований до окончательной ее эксплуатации или потребления.

50. *Жизненный цикл предприятия* — экономически обоснованный период хозяйственной деятельности предприятия, который включает следующие стадии: первая — производство и реализация товара или услуг на рынке; вторая — дальнейшее развитие предприятия в направлении повышения уровня конкурентоспособности производства и продукции; третья — расширение сферы влияния на действующих рынках и завоевание новых рынков; четвертая — перестройка действующей стратегии производства для подготовки

к производству новой конкурентоспособной продукции и формированию рынков для реализации будущей продукции.

### З

51. *Запасы* – материальные ценности, оборотные средства в виде сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, готовой продукции, не используемые в данный момент в производстве, хранимые на складе и предназначенные для последующего использования.

52. *Заемные средства* – часть оборотных средств, источником образования которых является краткосрочный кредит.

53. *Заработная плата реальная* – количественная оценка возможности приобретения (покупки) материальных благ и услуг на номинальную заработную плату.

54. *Затраты на оплату труда* – элемент себестоимости продукции, работ, услуг, в которых отражаются затраты на оплату труда основного производственного и управленческого персонала.

55. *Затраты на производство* – выраженные в денежной форме расходы предприятия на производство продукции.

56. *Затраты приведенные* – оценочный показатель сравнительной экономической эффективности данного решения в области организации производства, технической и хозяйственной политики, минимум которого является критерием выбора лучшего варианта из рассматриваемых альтернатив.

57. *Затраты - эффективность* – распространенный способ анализа экономических процессов, основанный на сравнении вариантов, исходя из соотношения затрат ресурсов и получаемого при этом эффекта.

### И

58. *Избыток на рынке товаров* – избыток предложения, превышение величины предложения над величиной спроса, возникающее при перепроизводстве товара.

59. *Избыток спроса* – рыночная ситуация, отражающая дефицит товара как следствие превышения спроса над предложением.

60. *Издержки* – выраженные в денежной форме затраты, обусловленные расходом разных видов экономических ресурсов в процессе производства и обращения продукции, товаров.

61. *Информация* – один из видов ресурсов, используемых в экономических процессах, получение которого требует затрат времени и других видов ресурсов, в связи с чем эти затраты следует включать в себестоимость.

62. *Инфраструктура рынка* — совокупность предприятий и организаций, обслуживающих рынок (биржа, торговый дом и т.п.).

## К

63. *Календарный фонд времени работы оборудования* - максимально возможное время работы оборудования (количество календарных дней в отчетном периоде умножается на 24 ч и на количество единиц установленного оборудования).

64. *Калькуляция себестоимости* – расчет текущих издержек производства на единицу продукции по статьям затрат.

65. *Коэффициент оборота по приему работников* – отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала.

66. *Коэффициент оборота по выбытию работников* – отношение уволившихся работников к среднесписочной численности персонала.

67. *Коэффициент текучести кадров* – отношения количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины к среднесписочной численности персонала.

68. *Коэффициент маневренности* - показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах долгосрочной дебиторской задолженности.

69. *Кредиторская задолженность* – денежные средства, временно привлеченные предприятием, подлежащие возврату юридическим или физическим лицам, у которых они заимствованы и которым они не выплачены. В первую очередь, это суммы причитающиеся поставщикам за покупку у них товаров и услуг, также это задолженность предприятия перед своими работниками при несвоевременной выплате заработной платы, это задолженность перед государством по выполнению налоговых обязательств и т.д.

## Л

70. *Ликвидационная стоимость* – стоимость реализации физически изношенных основных фондов (как правило, по цене металлолома). При ликвидационной стоимости больше остаточной продаваемых основных фондов выручка направляется в доход предприятия.

71. *Ликвидация основных производственных фондов* – списание основных производственных фондов с баланса предприятия в связи с физическим износом и моральным старением, отсутствием производственной потребности и т.д.

72. *Ликвидность* – подвижность, мобильность активов предприятия, предполагающая бесперебойной оплаты в срок краткосрочных обязательств, способность превращения активов в наличные деньги.

73. *Ликвидные активы* (легкорезализуемые активы) – такие активы, которые можно быстро превратить в денежные средства. Ликвидные активы равны текущим активам за вычетом товарно-материальных запасов, прежде всего это денежные средства, включая краткосрочные ценные бумаги, и задолженность дебиторов (платежи по которой ожидаются не более чем через 12 месяцев после отчетной даты).

74. *Ликвидные средства* – совокупность наличных денежных средств и другие активы, с помощью которых их владелец осуществляет платежи по текущим и кредитным обязательствам.

## М

75. *Макроэкономический анализ* – метод научного исследования отраслей хозяйства, социальной сферы, экономики страны или всего мира. Макроэкономический анализ – метод экономического анализа, основанный на оценке агрегированных показателей.

76. *Малое предприятие* – небольшое предприятие любой формы собственности, характеризуемое, прежде всего ограниченным числом работников (максимальная численность 200 человек, в отраслях непроеизводственной сферы до 15 человек); наиболее эффективная форма организации малого бизнеса в условиях рыночных отношений. В этом секторе сферы материального производства в сравнительно короткие сроки решаются проблемы удовлетворения товарного спроса при минимизации текущих затрат путем приближения производства к рынкам потребления, упрощения системы управления и повышения гибкости технологических процессов для быстрой перестройки производства в соответствии с требованиями рынка.

77. *Машины и оборудование* – группа основных производственных фондов, включающая: силовые машины и оборудование, которые предназначены для выработки и преобразования энергии (генераторы, двигатели и т. п.); рабочие машины и оборудование, используемые непосредственно для воздействия на предмет труда

и для его перемещения в процессе создания продукции или оказания услуг, т.е. непосредственного участия в технологическом процессе (станки, прессы, молоты, подъемно-транспортные механизмы и т.п.).

78. *Материально-производственные запасы* – активы, занимающие по степени ликвидности промежуточное положение между легкореализуемыми активами и недвижимыми средствами, прежде всего это материалы, незавершенное производство, готовая продукция и товары для перепродажи.

79. *Масштаб цен* – способ выражения стоимости товара в денежных единицах.

80. *Менеджмент* – рациональное управление современным производством, тесно связанное с улучшением организации на основе постоянного внедрения новых принципов, форм, структур и методов управления с целью повышения эффективности производства, бизнеса.

81. *Метод затраты – выпуск* – метод сопоставления затрат на производство продукции и объема ее выпуска.

82. *Метод критического пути* – принятие решений в процессе проектирования, планирования, исходя из продолжительности наиболее длительных процессов, образующих критический путь в сетевом графике работ.

83. *Метод экономического анализа* – диалектический способ подхода к изучению хозяйственных процессов в их становлении и развитии.

84. *Модель предикативная* – модель предсказательного, прогностического характера.

85. *Модель «усредненного избирателя»*— наличие тенденции в рамках прямой демократии к соответствию принятых решений интересам избирателей, чьи собственные чаяния лежат в середине «шкалы интересов» данного сообщества.

86. *Модель двойного равновесия* — модель, определяющая условия достижения равновесия на всех 3-х рынках — товарном, денежном и внешнем.

87. *Модель круговых потоков* – это модель, отражающая взаимодействие основных субъектов макроэкономики и агрегированных рынков, при условии равенства их совокупных расходов совокупному объему производства.

88. *Модель межотраслевого баланса (МОБ)* — представление шахматной таблицы «затраты-выпуск» и соответствующей матричной модели.

89. *Модель равновесного роста* — предназначена для изучения свойств равновесных траекторий и определения условий, возвращающих экономическую систему на равновесную траекторию в случае отклонения.

90. *Модель роста Е.Домара* — модель, выявляющая механизм воздействия мультипликатора-акселератора на равновесный рост при полной занятости; для поддержания равновесия на рынке благ необходимо постоянно увеличивать объем инвестиций заданным темпом.

91. *Модель роста Р.Солоу* — модель, выявляющая механизм воздействия нормы сбережений, прироста населения и НТП на объем ВНП, уровень жизни и его динамику.

92. *Мотивационный анализ* — направление маркетинговых исследований, связанное с выявлением причин изменения потребителя на рынке и оценкой их влияния на изменение спроса.

93. *Мониторинг* – постоянное исследование хозяйственной деятельности предприятий, организаций и других экономических объектов.

94. *Мультипликатор* – коэффициент, выражающий соотношение между приростом дохода и вызывающим этот прирост увеличением объема инвестиций.

## Н

95. *Накладные расходы* – составная часть себестоимости, отражающая дополнительные затраты на организацию, управление, техническую подготовку производства. Включает следующие виды затрат: заработная плата основная и дополнительная с учетом отчислений на социальное страхование рабочих и служащих, не занятых в производственном процессе, а также неуправленческого персонала; содержание зданий, сооружений производственного назначения, складов, инвентаря в работоспособном состоянии, включая ремонт; содержание аппарата управления цехами; транспортные расходы, связанными с производственными процессами; затраты на охрану окружающей среды, проведение испытаний, опытов и т.п.

## О

96. *Общий анализ предприятия* – анализ показателей, которые позволяют охарактеризовать проблемы предприятия с точки зрения персонала, оборудования, технологии, эффективности производственной деятельности, сбыта, управления и планирования.

## П

97. *Переоценка стоимости имущества* – изменение балансовой стоимости имущества по сравнению с ее первоначальной стоимостью, например в результате инфляции.

98. *Перепроизводство* – экономическая ситуация, при которой объем произведенного товара (предложение) или услуг превышает реальную потребность (спрос) и то-нар может быть реализован только по сниженным, даже убыточным ценам.

99. *Прибыль* – основная цель предпринимательской деятельности; в условиях рыночных отношений — превращенная форма прибавочной стоимости. Учет прибыли позволяет установить, насколько эффективно ведется хозяйственная деятельность предприятия (фирмы). По своей экономической природе прибыль выступает как часть стоимости прибавочного продукта, созданного трудом работников материального производства.

100. *Производительность оборудования* – показатель, характеризующий время обработки комплекта деталей на сравниваемых моделях взаимозаменяемого оборудования.

101. *Производительность труда* – показатель эффективности использования ресурсов труда в материальном производстве. Определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени (выработка), или затратами труда на единицу продукции (трудоемкость). Производительность труда увеличивается, когда фактическая выработка превышает плановую, а фактическая трудоемкость меньше плановой. Для измерения производительности труда используются выработка, трудоемкость, натуральные показатели.

## Р

102. *Расходы будущих периодов* – затраты, осуществляемые в предшествующем периоде. Включаются в стоимость продукции в последующем отчетном периоде, например расходы на поддержание оборудования в работоспособном состоянии, освоение новых производств на уровне цехов; на оплату труда сотрудников аппарата управления предприятиями, на оплату труда в целом по предприятию.

103. *Расчетные показатели* – показатели, определяемые путем расчетов и используемые для установления прогнозных и плановых показателей.

104. *Резервный фонд* — фонд, который создается для погашения текущих выплат предприятия в случае, когда чистая прибыль не обеспечивает полного денежного оборота при расширении

основных производственных фондов и увеличении оборотных средств.

105. *Режимный фонд рабочего времени оборудования* – количество единиц установленного оборудования умножается на количество рабочих дней отчетного периода и на количество часов ежедневной работы с учетом коэффициента сменности

106. *Рента от природно-ресурсного потенциала* — наиболее эффективная форма налогообложения, которая, по оценке ЦЭМИ РАН, может обеспечить более 50% реальных поступлений в бюджет и позволит отказаться от ряда налогов, например НДС, который в сложившихся условиях экономики страны не способствует росту объема производства и прибыли в реальном секторе.

107. *Рентабельность* — доходность, прибыльность предприятия; показатель экономической эффективности производства, отражающий результаты деятельности. Рассчитывается как отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. Различают два вида рентабельности: рассчитанную на основе балансовой (общей) прибыли и на основе чистой прибыли. При формировании цен на промышленную продукцию используется показатель рентабельности отдельных изделий, который определяется как отношение прибыли к себестоимости единицы продукции. Нижняя граница рентабельности — плановый уровень чистой рентабельности, при пересечении которого в деятельности предприятия возникают финансово-экономические проблемы.

108. *Ресурсы трудовые* – составная часть производительных сил общества, включающая трудоспособное население страны, которое обладает специальными знаниями, профессиональной подготовкой и опытом для обеспечения производственного процесса.

109. *Рисковый капитал* — авансирование денежных средств в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, отдача от которых может быть проблематична, т.е. не всегда может приносить достаточную прибыль.

## С

110. *Сальдо* – разность между денежными поступлениями (дебет) и расходами (кредит) предприятия, фирмы за определенный период (месяц, квартал, год). Положительное сальдо означает превышение поступлений над расходами, отрицательное — превышение расходов над поступлениями.

111. *Себестоимость* – текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной

форме. В себестоимости продукции отражаются стоимость потребляемых в процессе производства средств и предметов труда (амортизация, стоимость сырья, материалов, топлива, энергии и т.п.), часть стоимости живого труда (оплата труда), стоимость покупных изделий и полуфабрикатов, производственные услуги сторонних организаций. Различают себестоимость единицы продукции и годового объема производства. Она может быть плановой (определяется с учетом фактического уровня техники и организации производства), расчетной, или проектной (используется для технико-экономического обоснования планируемых мероприятий), и фактической, т.е. текущие затраты, отражающие степень выполнения плановых заданий по снижению себестоимости продукции.

112. *Собственный капитал* – стоимость активов, принадлежащих собственникам предприятия (акционерам). Стоимость собственного капитала определяется как разность между общей стоимостью активов (валютой баланса) и обязательствами. Собственный капитал называется иначе акционерным капиталом.

## Т

113. *Текучесть кадров* – сокращение численности работников предприятия (учреждения) в результате их увольнения по тем или иным причинам. Коэффициент текущесть рабочих определяется как отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников.

114. *Текущие издержки производства* – совокупность материальных и трудовых затрат на изготовление продукции. Включают заработную плату основных производственных рабочих, сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, амортизацию, запасные части для ремонта, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, топливо и т.п.

## У

115. *Убытки* – в хозяйственной практике предприятия и других физических и юридических лиц — потери товарно-материальных ценностей и денежных средств в результате превышения расходов над доходами, фактических затрат на производство над плановыми, текущих издержек производства продукции над выручкой от ее реализации.

116. *Удельная фондоемкость единицы изделия нормативная* — показатель, который разрабатывается на основе экономико-математического моделирования, позволяющего оценить влияние

производственных факторов -аргументов на его величину в отдельные интервалы перспективного периода.

**Ф**

117. *Факторы предложения* – факторы, влияющие на стоимость товара, представленного на рынке, т.е. стоимость, ресурсов, эффективность технологических процессов, налоги и льготы, конкурентоспособность и цены на аналогичные товары.

118. *Факторы производства* – основные элементы производственной стадии создания материальных благ и услуг (средства производства, трудовые ресурсы и т.п.).

119. *Финансовое состояние* – уровень обеспечения экономического субъекта денежными средствами для осуществления хозяйственной деятельности, поддержания нормального режима работы и своевременного проведения расчетов.

120. *Финансово-экономический анализ* уделяет основное внимание финансовым результатам деятельности предприятия: эффективности использования собственного и заемного капитала, повышению финансовой устойчивости предприятия, выявлению резервов роста прибыли и др.

121. *Финансовые показатели* – данные, характеризующие различные стороны деятельности, связанной с образованием и использованием денежных фондов и накоплений предприятий.

122. *Фондорентабельность* – отношение прибыли от основной деятельности к среднегодовой стоимости основных средств.

123. *Фонд развития и совершенствования производства* – фонд, предназначенный для финансирования внедрения достижений научно-технического прогресса, обновления основных производственных фондов, совершенствования организации производства, проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, осуществления прочих организационно-технических мероприятий. Формируется на основе чистой прибыли, части амортизационных отчислений, выручки от реализации выбывшего и излишнего имущества предприятия.

124. *Функционально-стоимостной* – особый вид анализа. Основная его цель – снижение материальных и трудовых затрат. Его объектами являются изделия, технологические процессы, производственные, организационные, информационные структуры.

**Х**

125. Хеджирование — страхование риска, связанного с изменением цен, курсов валют, акций.

126. Хозяйственный учет — система постоянного учета всей совокупности текущих и единовременных затрат, связанных с производством продукции и выполнением услуг.

127. Хранение материалов — комплекс организационно-технических мероприятий, предупреждающих утрату качественных и количественных характеристик материалов, находящихся на складах.

**Ц**

128. *Ценные бумаги* – денежные документы, удостоверяющие имущественное право или отношение займа владельца документа по отношению к лицу, выпустившему такой документ (акции, облигации, векселя, депозитные сертификаты, опционы и др.).

**Ч**

129. *Человеко-день* – единица измерения рабочего времени, характеризующая работу одного человека в течение одного рабочего дня вне зависимости от установленной продолжительности рабочего дня.

130. *Чистый оборотный капитал* – текущие активы компании за вычетом сумм по текущим обязательствам.

**Ш**

131. *Штрафные санкции* – платежи, выплачиваемые одной из сторон за нарушение обязательств, зафиксированных в соглашении, в целях возмещения убытков.

**Э**

132. *Элиминирование* – исключение в процессе анализа, расчета, контроля признаков, факторов, показателей, заведомо не связанных с изучаемым, анализируемым, контролируемым процессом или явлением.

**Ю**

133. Юридическое лицо – организация, предприятие, фирма, которые в соответствии с действующим законодательством выступают в качестве самостоятельного носителя правы и обязанностей и имеют основные признаки юридического лица

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федер. закон: принят Гос. думой 21 октября 1994 г.: по состоянию на 1 сентября 2010 г. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – 448 с.

2. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете: Федер. закон №129–ФЗ: В ред. от 03.11.2010 г. – М. : Приор, 2011. – 46 с.

3. Российская Федерация. Законы. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению, утвержденный приказом Министерства финансов РФ от 31.10.2000 г. №94н / В ред. приказа Министерства финансов РФ от 07.05.2003 г. №38н. Справочно-правовая система (СПС) «Консультант».

4. Положение по бухгалтерскому учету №12/2000 «Информация по сегментам»: утв. приказом Минфина Российской Федерации от 27.01.2000 г. – М.: ООО «Вершина», 2003. – 192 с.

5. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций. Приказ ФСФО России от 23.01.2001 г. №16 [www.fsforum.ru](http://www.fsforum.ru)

6. Агеева А.Б., Агеева Ю.Б. Экономический словарь для бухгалтера, директора, аудитора. – М.: Бератор, 2003. – 288с.

7. Блэк Дж. Экономика: толковый словарь: англо-русский. – М.: ИНФРА-М, Весь Мир, 2000. – 840 с.

8. Вахрушина М.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 462 с.

9. Воронов Е.Ю. Управленческий учет на предприятии: учеб. пособ. – М.: Проспект, 2010. – 248 с.

10. Друри К. Управленческий и производственный учет; пер. с англ.; учебник. – М.: ЮНИТИ– ДАНА, 2002. – 1071 с.

11. Крохичева Г.Е., Ткач В.И., Зимакова Л.А. Интернациональная модель финансового учета: теория, практика: монография – Ростов-на-Дону: РГСУ, 2006. – 286 с.

12. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 477 с.

13. Лесняк В.В. Стратегический управленческий учет на промышленных предприятиях: концептуальный подход, моделирование и организация. – Ростов н/Д: РГСУ, 2005. – 195с.

14. Лилеева Л.Р. Финансовый, управленческий, стратегический учет в организациях связи и телекоммуникаций. – Ростов н/Д: ИПО РГПУ, 2010. – 212с.

15. Николаева О. Е., Шишкова Т. В. Управленческий учет. – 4-е изд., доп. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 320 с.

16. Райан Б., Х. Андерсон, Колдуэлл Д. Стратегический учет для руководителя. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 319 с.

17. . Лилеева Л.Р., Архипов Э.Л., Сидоренко Е.Н., Баздикян М.Ю. Внутренний аудит в системе экономической безопасности № 2018620011 от 31 октября 2017 г.: Официальный бюллетень федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам. Программы для ЭВМ и базы данных топологии интегральных микросхем. Москва: ФГУ ФИПС, 2018 г.

18. Самусенко, С.А. Внедрение системы управленческого учета Activity-Based Costing с использованием модульного принципа формирования плана счетов // Управленческий учет. – 2010. – № 3. – С. 4-17.

19. И. Ю. Бочарова Корпоративное управление [Электронный ресурс]: Учебник /. - М.: ИНФРА – М., 2014, <http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=447217>.

20. Агарков А. П., Голова Р. С. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс]: учебник - М: Дашков и К. - 400 с., <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415185>