

Тема 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

Вопрос 1.ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ в УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы:

- 1) Роль анализа в управлении деятельностью организации и ее структурных подразделений**
- 2) Анализ и оценка эффективности управления производством**
- 3) Анализ в системе бизнес – планирования и бюджетирования**
- 4) Сметное планирование (бюджетирование)**

1). Роль анализа в управлении деятельностью организации и ее структурных подразделений

▪ **УПРАВЛЕНИЕ** представляет собой процесс активного воздействия управляющего органа на развитие управляемого объекта с целью обеспечения его эффективного функционирования.

▪ Основными функциями управления являются **планирование, учет, анализ, регулирование.**

1) **Планирование** обеспечивает разработку направлений развития управляемого объекта для достижения поставленной цели; определяет направление и содержание деятельности организации в целом и ее структурных подразделений на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

2) **Учет** обеспечивает создание, накопление, классификацию и обобщение необходимой информации, которая должна достоверно и полно отражать фактические процессы, происходящие в управляемом объекте.

3) **Анализ** обеспечивает количественную и качественную оценку происходящих изменений в управляемом объекте. На основе результатов анализа разрабатываются варианты решений, выявляются неиспользованные внутренние резервы, а также резервы, которые дополнительно могут возникнуть при принятии новых управленческих решений.

4) **Регулирование** обеспечивает принятие управленческих решений, а также их исполнение на базе результатов анализа.

▪ *Все функции управления тесно взаимосвязаны и в совокупности представляют процесс управления.*

Производственный анализ направлен на:

- *анализ и оценку эффективности управления производством;*
- *на разработку бизнес – планов;*
- *на контроль за их выполнением;*
- *на выявление комплексной величины резервов;*
- *на разработку управленческих решений, направленных на повышение эффективности хозяйственной деятельности как организации в целом, так и каждого структурного подразделения в отдельности.*

□ **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ** состоит из двух главных подсистем:

1) управляющая подсистема (как субъект управления);

2) управляемая подсистема (как объект управления).

□ **Анализ** является одним из элементов **УПРАВЛЯЮЩЕЙ** подсистемы в системе управления организацией.

□ **Управляемой подсистемой анализа** являются хозяйственные процессы организации, в совокупности составляющие ее хозяйственную деятельность.

2). Анализ и оценка эффективности управления производством

- **Уровень управления** характеризует соответствие управляющей системы объекту управления, способность выбора обоснованных управленческих решений.
- **Комплексный анализ уровня управления** осуществляется по следующим направлениям:
 - *анализ организационной структуры управления* (раскрытие особенностей организационной структуры управления, ее преимуществ и недостатков, обоснование применения, выявление соответствия между производственной и организационной структурами, необходимость и возможность перехода к более прогрессивной структуре). Для этого производят: анализ производственной структуры предприятия; анализ структуры органов управления и численности аппарата управления; анализ специализации и централизации управленческих функций и др.;
 - *анализ технической оснащенности и методов управления.*

- **Анализ технической оснащенности и методов управления** характеризует широту использования в управленческой деятельности достижения НТП, новых методов и эффективности управления организацией, уровень самостоятельности подразделений и др.
- *Оценка эффективности управления* организацией основывается на сопоставлении затрат на управление с полученными результатами.
- ✓ **Коэффициент эффективности управления (Кэф.упр.)** показывает, насколько эффективны применяемые в организации методы управления и рассчитывается:
$$K \text{ эф. упр.} = N / Z \text{ упр.}, \text{ где}$$

N - объем продажи продукции (выручка от продаж), работ, услуг;
Z упр. – затраты на управление, в тыс. руб.
- Чем выше показатель, тем эффективнее применяемые в организации методы управления.
- *Об эффективности управления* организацией может также свидетельствовать: увеличение производительности труда; увеличение фондоотдачи основных производственных фондов; ускорение оборачиваемости оборотных средств; увеличение объема реализации услуг за счет более эффективного использования всех имеющихся ресурсов; увеличение прибыли.

- Для характеристики *уровня управления* используются показатели:
 - структура функциональных групп;
 - удельный вес работников управления в общей численности работающих;
 - затраты на управление;
 - среднее количество работников, приходящихся на одного руководителя и др.
- Удельный вес работников управления рассчитывается как отношение численности промышленно – производственного персонала:

$$D_{упр.} = R_{упр.} / R_{ппп} \times 100,$$

где $R_{упр.}$ – численность ИТР и служащих на предприятии.

- Коэффициент централизации управленческих функций рассчитывается по формуле:

$$K_{цент} = R / R_{упр} \times 100,$$

где R – численность ИТР и служащих управленческого персонала

- Объем, сложность и напряженность труда работников управления определяются *количеством информации, перерабатываемой ими в процессе управления.*
- *Последнее можно оценить* относительными показателями степени загрузки работников аппарата управления, объемом продажи продукции, стоимостью основных промышленно – производственных фондов, численностью персонала, приходящегося на одного работника управления.
- Анализ структуры занятых управлением производством определяется *путем выявления отклонений фактической численности от плана или норматива в разрезе основных функциональных групп работников управления.*
- *Степень централизации управленческих функций* определяется отношением численности служащих заводоуправления к общей численности работающих на предприятии.
- *Увеличение удельного веса инженерно – технического персонала* в общей численности работающих считается *положительным*, если одновременно с ним происходит рост НТП, внедрение механизации и автоматизации производственных процессов.

- В ходе анализа эффективности управления организацией также сопоставляются затраты на управление с полученными результатами.
- *В качестве показателей эффективности управления* можно рассматривать:
 - объем продажи продукции на одного работника управления;
 - объем приходящейся на одного работника управления чистой прибыли;
 - стоимость основных производственных фондов (основных средств), приходящихся на одного работника управления;
 - численность производственных рабочих (основных рабочих), приходящихся на одного работника аппарата управления и др.
- Анализ эффективности управления организацией представлен в таблице 1:

Таблица 1

Оценка эффективности управления организацией

№	Показатель	Предыд. год	Отчетн. год	Темп роста, % (отч./пред.х100%)	Измен. (+,-)
1	Объем продажи продукции, тыс.руб.	40550	43640	1,08 или 108%	+3090
2	Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	4270	4560	107% или 1,07	+290
3	Среднесписочная численность рабочих, чел.	71	72	101 % или 1,01	+1
4	Среднесписочная численность ИТР и служащих, чел.	21	16	0,76 или 76 %	- 5

5	Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.:	38570	41230	1,07 или 107%	+2660
5 а	в том числе затраты на управление	11375	12055	1,06 или 106	+680
6	Приходится на 1 работника управления:				
	проданной продукции, тыс. руб. (стр. 1/4)	1930	2727,5	1,4или 140 %	+797,5
	прибыли от продаж, тыс. руб. (стр. 10/4)	94,4	150,3	1,6 или 160	+55,9
	стоимости ОПФ, тыс.руб. (стр. 2/4)	203,3	285	1,4 или 140 %	+81,7
	численности рабочих, чел. (стр. 3/4)	3,4	4,5	1,3 или 130%	+1,1

7	Коэффициент эффективности управления (стр.1/6)	3,56	3,62	1,02	+0,06
8	Производительность труда, тыс. руб. (стр.1/3+4)	440,8	496	1,13	+55,2
9	Фондоотдача ОПФ, тыс. руб. (стр.1 / 2)	9,50	9,57	1,007	+0,07
10	Прибыль от продаж, тыс. руб.	1982	2405	1,21	+423

Показатели таблицы 1 свидетельствуют о достаточно эффективном управлении в данной организации, в том числе:

- 1) увеличение коэффициента эффективности управления в отчетном году (**на 0,06**) и прибыли (**на 423 тыс. руб.**);
- 2) увеличение объема продажи продукции, приходящегося на 1 работника управления (**на 797,5 тыс. руб.**);
- 3) увеличение стоимости ОПФ, приходящихся на 1 работника управления (**на 81,7 тыс. руб.**);
- 4) увеличение численности рабочих, приходящихся на 1 работника управления (на 1 чел.), в целом среднесписочная численность основных рабочих увеличилась **на 1 чел.**;
- 5) об эффективности управления говорит также увеличение производительности труда в отчетном году по сравнению с базисным (предыдущим) периодом (**на 55,2 тыс. руб.**) и увеличении фондоотдачи ОПФ (**на 0,07 тыс. руб.**).

- **Комплексная оценка эффективности управления организацией (К_ж)** проводится на основании таблицы 1, где в расчет принимают:
- прирост объема продажи продукции на 1 работника управления;
 - прирост чистой прибыли, приходящейся на 1 работника управления;
 - прирост стоимости ОПФ в расчете на 1 работника;
 - численности производственных рабочих, приходящихся на 1 работника аппарата управления:

$$K_j = \sqrt[n]{\text{произв.х.}} \text{ тогда } K_j = \sqrt[4]{1,4 \times 1,6 \times 1,4 \times 1,3} = 1,42 \times 100\% = 142 \%$$

- Таким образом, за счет прироста показателей объема продажи продукции, прироста чистой прибыли, прироста стоимости ОПФ и численности производственных рабочих в расчете на 1 работника аппарата управления в отчетном периоде по сравнению с предыдущим **эффективность управления выросла на 142 %.**

- *Техническая оснащенность управленческих подразделений* характеризуется рядом показателей:
 - долей управленческой техники (стоимость вычислительной техники (ВТ) в общей стоимости ОПФ; долей прогрессивной вычислительной техники в общей стоимости ВТ; долей информации, обрабатываемой с помощью ВТ в общем объеме обрабатываемой информации);
 - механизацией и автоматизацией управленческого труда (техническая вооруженность работников аппарата управления);
 - степенью механизации управленческого труда;
 - разделением функций управления (роль и значение каждой функции в управлении; дублирование функций или излишняя их регламентация);
 - степенью реализации предоставленных прав;
 - методами управления производством (степенью самостоятельности низовых хозяйственных звеньев и решении текущих задач).
- ***Основная задача управления*** – обеспечить оперативность и экономичность ведения хозяйства, что достигается на основе рационального сочетания административных, экономических и социологических методов управления, централизации управленческих функций, создания рациональной организационной структуры построения органов управления, внедрения современных машин для механизации инженерно – технических и учетных работ, механизации сбора и передачи, обработки и хранения информации, сокращения количества учетных документов и т.д.

3) Анализ в системе бизнес - планирования и бюджетирования

- **Анализ как функция управления** является неотъемлемой частью бизнес - планирования.
- **Бизнес – план** – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого или действующего бизнеса.
- **Бизнес – план** выполняет ряд внутренних и внешних функций:
 - дает четкое представление о целях и задачах бизнеса, этапах его развития, предполагаемых объемах деятельности, источниках финансирования, сопутствующих рисках, предоставляя тем самым полную информацию руководству предприятия;
 - способствует эффективному управлению и может служить основой для долгосрочного прогнозирования развития предприятия;
 - является обязательным условием получения кредита в банке.
- В этом заключаются внутренние функции бизнес – планирования.
- Будучи не только *внутренним документом* организации, он представляет лицо бизнеса (проекта), раскрывая потенциальным инвесторам, партнерам информацию о предполагаемом производстве, его масштабах и рыночном потенциале, способах продвижения продукта на рынок и др.

- **Бизнес – план** – это постоянный документ, систематически обновляющийся на основе анализа финансово – хозяйственной деятельности: в него вносятся изменения, связанные с происходящими переменами (внутренними, на рынке и в экономике в целом).
- Назначение (цель) бизнес – плана состоит в разработке и обосновании бизнеса или отдельных его составляющих.
- **Бизнес – план** в рыночной экономике является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства и раскрывает процесс достижения целей, решения задач и прогнозируемые результаты хозяйственной деятельности.
- Главный инструмент разработки бизнес – плана – *сметное планирование*.
- *Смета* – это форма планового расчета, которая определяет подробную программу действий предприятия на предстоящий период.

ЗАДАЧИ АНАЛИЗА при разработке бизнес-планов включают четыре основных элемента:

1) обосновать и заложить в план контрольные показатели с разбивкой по месяцам, кварталам и годам;

2) установить допустимые отклонения, а затем измерить в ходе реализации плана отклонения, получаемые на практике, выявляя недопустимые

3) определять причины серьезных отклонений, превышающих допустимые;

4) предлагать меры к исправлению положения и ликвидации несоответствий между поставленными целями и достигнутыми результатами

В разработке БИЗНЕС-ПЛАНА выделяют несколько этапов:

- 1) этап включает сбор информации о требованиях к бизнес-планам в избранной отрасли и о масштабах деятельности;
- 2) связан с определением целей подготовки бизнес-планов. Цели определяются перечнем тех проблем, которые надо решить с помощью бизнес-плана;
- 3) определяются инвесторы, будущие партнеры или акционеры и др.;
- 4) этап – это определение общей структуры создаваемого плана;
- 5) этап - сбор информации для разработки каждого раздела плана;
- 6) составление бизнес-плана;
- 7) анализ, который является предварительной экспертизой плана.

После этого план представляется инвесторам и кредиторам.

Бизнес – план может включать следующие разделы (таблица 2):
 Таблица 2 - Содержание бизнес – плана и задачи анализа

Раздел	Содержание раздела	Задачи анализа и оценки
1	2	3
Титульный лист	Название и адрес предприятия; имена и адреса собственников; название предлагаемого проекта, его стоимость; заявление о секретности	
Резюме (вводная часть)	Основные положения проекта, его цель. Новизна продукции. Сведения об объемах продаж, выручке, издержках, прибыли.	Комплексная оценка эффективности проекта, определение его выгодности и рискованности с учетом влияния на платежеспособность

Таблица 2 (продолжение)

Раздел	Содержание раздела	Задачи анализа и оценки
Характеристика товаров (услуг)	Описание продукта, потребительские свойства, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цены и издержек производства, организация обслуживания. Жизненный цикл продукта	Оценка потребительских свойств товара. Сравнительный анализ товаров конкурентов; цен и издержек производства
Рынок сбыта	Состояние дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Информация о рынке.	Оценка состояния дел в отрасли. Анализ темпов прироста продаж по отрасли. Анализ потенциальных потребителей. Анализ рыночной конъюнктуры
Конкуренция	Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов, перспектив внедрения товаров (услуг), основных характеристик, уровня качества их продукции, политика цен	Сравнительный анализ отдельных групп показателей деятельности конкурентов. Анализ цели, стратегии конкурентов; сильных и слабых сторон деятельности конкурентов
План маркетинга	Цены, каналы сбыта, рекламная политика. Прогноз новой продукции. Ценообразование, ценовые показатели. Смета продаж	Анализ состояния рынка; изменения цен; внешних и внутренних факторов; эффективности рекламы; сильных и слабых сторон, производственных возможностей предприятия

Таблица 2 (продолжение)

Раздел	Содержание раздела	Задачи анализа и оценки
План производства	Описание производственного процесса. Перечень основных операций. Смета производства в натуральном выражении. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий. Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции (услуг)	Анализ сырья и материалов; трудовых ресурсов; анализ состояния и использования основных средств. Анализ фондовооруженности; затрат на производство; анализ себестоимости продукции
Организационный план	Организационная структура управления. Описание системы управления. Разделение труда по подразделениям. Источники и способы привлечения специалистов, их заработная плата	Анализ эффективности управления; ритмичности производства. Выявление и оценка внутренних резервов
Юридический план	Форма собственности; правовой статус; разработка правовых документов, регулирующих деятельность предприятия	Экономико-правовой анализ: экономическое обеспечение формы собственности и правового статуса
Оценка рисков и страхование	Слабые стороны предприятия. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики риска. Программа страхования от рисков	Анализ риска по источникам и причинам. Анализ риска статистическим и экспертным, а также комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений
Финансовый план	Текущее финансовое состояние организации. Бюджет доходов и расходов, движения денежных средств. Бюджет прибылей и убытков. Прогнозный баланс активов и пассивов. Определение безубыточности и оценка финансовой прочности	Финансовый анализ деятельности. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности; доходов и расходов; выявление внутрихозяйственных резервов

Таблица 2 (продолжение)

Раздел	Содержание раздела	Задачи анализа и оценки
Стратегия финансирования	Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов	Анализ источников финансирования; платежеспособности; сроков окупаемости вложений
Приложения	Письма, копии контрактов, лицензий	

Составление финансового плана включает следующие действия:

- 1) прогноз объемов продаж – это основа финансового плана (определяют продажу продукции на рынках для каждого года; стоимость продукции; объем продаж в денежном выражении для каждого рынка, на 5-10 лет для каждого рынка и т.д.);
- 2) расчет затрат на продажу товаров (услуг) (в соответствии с нормативами или ценовой политикой и др.);
- 3) субподряды (описывают контрагентов и субподрядчиков, распределение контрактов во времени и рассчитывают затраты с ними по календарным периодам;
- 4) расчет затрат на создание производственной базы – осуществляется в соответствии со сложившимися ценами, действующими нормативами на проведение строительно-монтажных работ и условиями поставок машин и оборудования;
- 5) расчет обеспеченности материальными ресурсами – сырьем, энергией, водой. Рассчитывают затраты на запасные части и эксплуатационные материалы на первые 5 лет по календарным периодам;

- 6) расчет обеспеченности трудовыми ресурсами (расчет численности руководителей и специалистов, производственных рабочих, определение форм привлечения персонала необходимой квалификацией и затраты на обеспечение производственного процесса персоналом на 5 лет по календарным периодам);
- 7) расчет планируемой прибыли и налогов (на все календарные периоды плана);
- 8) завершается финансовый план описанием источников финансирования по всем календарным периодам проекта, анализом будущего финансового состояния и эффективности инвестиционных проектов.
- Основные показатели бизнес – плана для первого года рекомендуется рассчитывать с ежемесячной разбивкой, для второго года – с поквартальной и, начиная с третьего года, можно ограничиваться годовыми показателями.
 - Глубина прогнозирования должна быть не меньше трех – пяти лет.

4) СМЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (БЮДЖЕТИРОВАНИЕ)

- В основе формирования всех разделов и показателей бизнес – плана лежит комплексный анализ финансово – хозяйственной деятельности, а главным инструментом формирования оперативных планов является **сметное бюджетирование**.
- **Бюджетирование** представляет собой процесс краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов, результатов деятельности, т. е. согласованного управления деятельностью организации с помощью показателей, позволяющих определить роль каждого подразделения в достижении поставленных целей.
 - увязка текущих и перспективных планов;
 - координация действий различных подразделений предприятия;
 - обеспечение производственной и инвестиционной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами;
 - достижение экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском;
 - гарантия выполнения обязательств перед банками, бюджетом, страховыми компаниями, поставщиками и другими субъектами;

- оценка степени рационального и эффективного вложения капитала;
- мобилизация резервов увеличения прибыли;
- управление и контроль над производством, формированием и расходованием платежных средств;
- периодическое сравнение текущих результатов деятельности с планом, выявление отклонений и причин неудовлетворительной работы;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов.
- *Процесс бюджетирования включает три этапа:*
 - планирование, на котором собирается, обобщается плановая информация и проводится ее анализ;
 - реализация – осуществление текущего и итогового анализа отклонений в ходе исполнения и корректировки бюджетов;
 - подготовка итоговых отчетов и их анализ.
- Анализ производственно – финансовой деятельности проводится на всех стадиях формирования и исполнения бюджетов.

- *Бюджетирование* позволяет осуществлять постоянный контроль в процессе выполнения плана, оценивать полученные промежуточные и конечные результаты деятельности, проводить непрерывный мониторинг текущего исполнения плановых показателей.
- **Бюджет** – это документ, содержащий плановые показатели организации на ближайшую перспективу.
- Поэтому любой *финансовый план*, составленный для управления текущей финансовой деятельностью, можно назвать *бюджетом*, обеспечивающим взаимоувязку показателей развития организации с имеющимися ресурсами.
- *Выбор подходов и методов*, используемых для составления *бюджетов*, зависит от направленности планирования (новое направление деятельности или развитие существующего, восстановление после кризиса или реструктуризация и т. д.).
- Например, для обоснования и разработки плановых показателей на дальнейшее развитие используется подход «планирование от достигнутого» – подход к бюджетированию на основе затрат прошлых периодов.

- **Метод бюджетного планирования** представляет собой формирование системы взаимосвязанных смет для выявления потребности организации в финансировании.
- Он обеспечивает приемлемую точность финансового плана и поэтому является основным при его составлении.
- **Смета** – форма планового расчета, или простейшая форма финансового плана, показывающая поступления и расходование денежных средств, направленных на финансирование хозяйственной деятельности организации.
- Временной период охвата *сметного планирования* составляет год с разбивкой по кварталам.
- При составлении смет чаще применяются следующие расчетные методы:
 - нормативный;
 - расчетно – аналитический;
 - балансовый;
 - метод моделирования;
 - метод оптимизации.

- **По нормативному методу** потребность в ресурсах определяется умножением действующих норм расхода на планируемые показатели выпуска или продажи.
- **Расчетно – аналитический метод** определения затрат и потребностей в ресурсах за основу берет средние данные о величине затрат за какой-то период, при этом уточняются затраты и запасы, вносятся поправки на изменение условий производства и снабжения.
- Расчет производится умножением средних затрат на индекс их изменения в плановом периоде.
- **Балансовый метод** расчета затрат и потребностей в ресурсах дает возможность увязать объемы затрат и источники финансирования.
- **Метод оптимизации** при составлении смет заключается в разработке нескольких альтернативных вариантов, позволяющих выбрать наилучший по критерию минимума затрат или максимума получаемого эффекта (результата) (например, моделирование зависимости прибыли от уровня затрат и объемов продажи продукции по моделям Дюпона).

- *Процесс бюджетирования*, таким образом, представляет собой последовательную цепочку шагов планирования, обеспечивающих сбалансированность между отдельными финансовыми показателями и улучшающих финансовое состояние организации.
- *Система бюджетов* включает в себя основные, операционные, дополнительные и вспомогательные бюджеты.
- Планирование и управление финансами осуществляется посредством трех основных финансовых бюджетов:
 - бюджет прибылей и убытков;
 - бюджет движения денежных средств;
 - расчетный баланс.
- *Операционные, вспомогательные и дополнительные бюджеты* служат информационной базой для формирования финансовых бюджетов.
- Операционными называются бюджеты продаж, запасов, прямых затрат на материалы и заработную плату, накладных расходов и др., позволяющие рассчитать отдельные статьи доходов и текущих расходов.

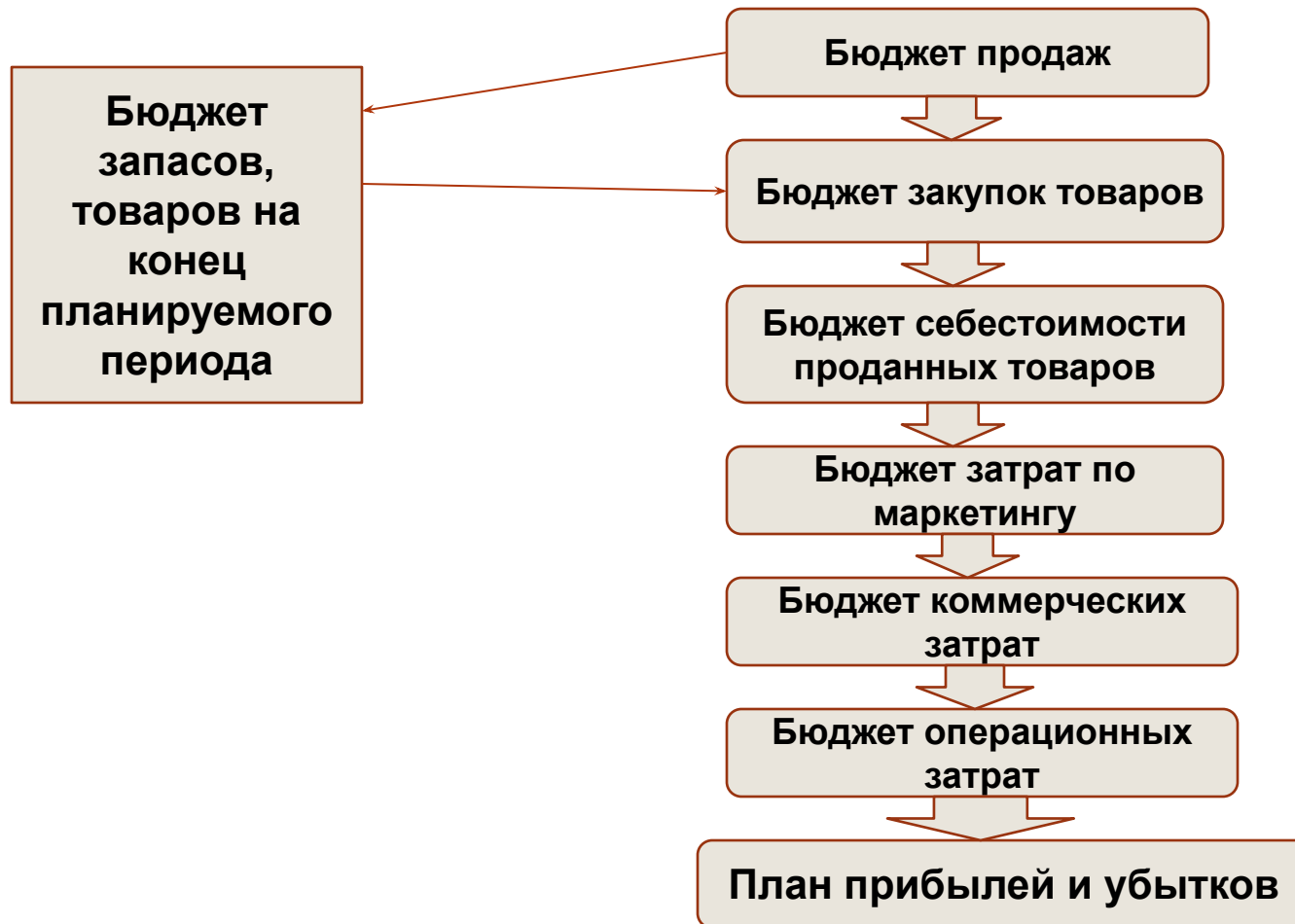
- *Вспомогательные* характеризуют стартовые затраты (бюджет развития, план капитальных затрат), а также объемы внешнего финансирования (инвестиционный бюджет).
- *Дополнительные* предназначены для точного определения различных показателей и нормативов планирования в операционных и основных бюджетах.
- *К дополнительным бюджетам* относятся:
 - бюджет распределения прибыли;
 - бюджет коммунальных услуг;
 - график погашения дебиторской задолженности;
 - план поступлений и возврата кредитных ресурсов;
 - график налоговых и социальных отчислений и др.

Порядок формирования операционных, финансовых бюджетов и их основных показателей

- *Процесс планирования* начинается с определения физических объемов продаж и выручки в денежном выражении и служат основой для составления всех остальных видов бюджетов: построение производственной программы предприятия, установления необходимого уровня запасов сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для выпуска конечной продукции и т. д.
- *Цель данного бюджета* состоит в расчете количества потенциально реализуемой продукции в целом и по всем видам продукции.
- *Бюджет продаж* раскрывает информацию о таких планируемых величинах, как:
 - объем продаж по каждому виду товаров в количественном и стоимостном выражении;
 - цена единицы каждого товара;
 - денежные поступления от продаж с учетом продажи в кредит.

- *Прогнозный объем продаж* – это начальная точка планирования в условиях рыночной экономики.
- Он может быть рассчитан на основе данных продаж предыдущего года или по результатам рыночных исследований с учетом изменений следующих факторов, влияющих на объем продаж:
 - уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции;
 - жизненный цикл продукции;
 - объем неотгруженных остатков товаров;
 - планируемая рекламная кампания;
 - экономическая конъюнктура в отрасли и экономике в целом;
 - производственные мощности и уровень прогрессивности используемых технологий;
 - ценовая политика.
- Конечная цель **операционного бюджета** – разработка **плана прибылей и убытков**.

Например, общий (или генеральный) бюджет торговой организации:
ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ



❑ **ПЛАН ПРИБЫЛЕЙ и УБЫТКОВ** включает:

✓ Выручка от продаж – Себестоимость проданных товаров = Валовая прибыль.

✓ Валовая прибыль – Операционные расходы = Доход от основной деятельности.

✓ Доход от основной деятельности – Выплата процентов по кредитам = Операционная прибыль.

❑ Себестоимость проданных товаров определяется как сумма запасов товаров на начало периода и закупок товаров за период, уменьшенная на стоимость товарного запаса на конец периода.

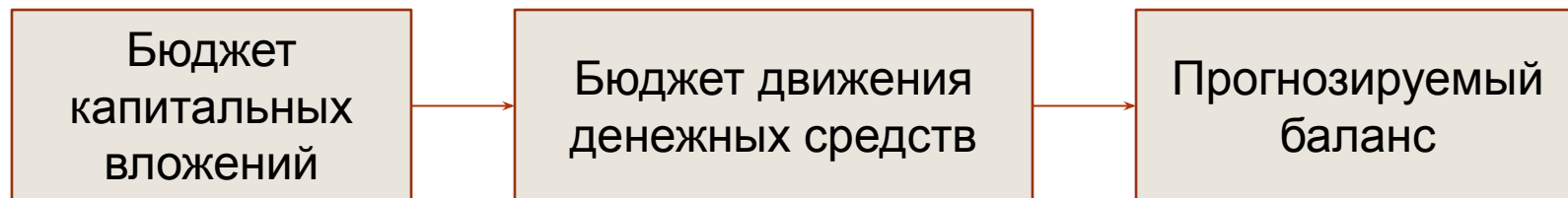
❑ Порядок определения значений показателей, необходимых для составления ПЛАНА ПРИБЫЛЕЙ и УБЫТКОВ торговой организации представлен в таблице:

ПЛАН ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ торговой организации

Статья отчета	Как найти
Выручка от продажи товаров	Составить бюджет продаж
Себестоимость проданных товаров	Составить бюджет себестоимости проданных товаров на основе вспомогательных бюджетов
Запасы товаров на начало периода	Даны в отчетности
Закупки товаров	Составить бюджет закупок
Запасы товаров на конец периода	Определяются руководством
Операционные расходы	Составить бюджет операционных расходов
Выплата процентов по кредитам	Составить прогноз движения денежных средств

- **Финансовый бюджет**, является главным бюджетом, представляет собой план, в котором отражены предполагаемые источники финансирования средств и направления их использования.
- **Финансовый бюджет** включает: бюджет капитальных вложений или инвестиционный бюджет; бюджет движения денежных средств (или кассовый бюджет); прогнозный баланс (или балансовый отчет).
- **ЦЕЛЬ ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА** заключается в разработке прогнозируемого баланса, который является результатом как финансовых, так и нефинансовых операций.
- Он составляется с использованием данных **ПЛАНА ПРИБЫЛЕЙ и УБЫТКОВ, БЮДЖЕТА КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ и ПРОГНОЗА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.**
- **ФУНКЦИИ БЮДЖЕТА** как средства контроля и оценки раскрываются только тогда, когда прогнозируемые показатели сравниваются с фактическими. То есть по завершении планового периода необходимо составить отчет о деятельности организации, в котором будут сравниваться прогнозируемые и фактические показатели.
- Для анализа используется информация плана прибылей и убытков.

● **Финансовый бюджет :**



- ❑ **Анализ отклонений** может углубляться и детализироваться с целью выявления проблем на отдельных участках.
- ❑ Недопустим упрощенный подход к анализу отклонений, когда все благоприятные отклонения однозначно расцениваются как успех предприятия, а неблагоприятные – как следствие допущенных недостатков в работе. Сам факт появления отклонений должен насторожить и явиться стимулом к проведению серьезного анализа причин возникновения отклонений.
- ❖ Существует определенный набор **возможных причин отклонений**. Например, при контроле факторов **отклонений по накладным расходам** могут возникнуть такие **причины**:
 - недостаток заказов;
 - плохое качество сырья, полуфабрикатов;
 - изношенность оборудования;
 - некомпетентность работников;
 - сокращение спроса на продукцию и др.

СМЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ проводится в 2 этапа:

- 1) планирование – определение будущих целей;
- 2) мониторинг (или сопровождение) – анализ текущей хозяйственной деятельности, то есть того, как в течение планового периода производится выполнение запланированных решений.

❖ **Различают 2 подхода к расчетам СМЕТ:**

- 1) разработка СМЕТЫ «с нуля» – применяется в случаях, когда проектируется новое предприятие или когда предприятие меняет профиль работы;
- 2) планирование от достигнутого – применяется в случаях, когда профиль предприятия не меняется.

ПРИМЕРЫ СМЕТ, составляемых при планировании хозяйственной деятельности предприятия:

- 1) **СМЕТА ПРОДАЖ** – включает информацию о предполагаемых объемах продаж по каждому товару и ожидаемую цену единицы товара.
 - В разработке СМЕТЫ ПРОДАЖ главную задачу выполняет МАРКЕТИНГ.
 - Сравнение фактических продаж со сметными по видам продукции, регионам и представительствам предприятия будут показывать разницу между этими величинами.
 - Управленческий персонал при этом сможет исследовать причины существенных отклонений и принять меры по улучшению положения (таблица 3).

Таблица 3

СМЕТА ПРОДАЖ

Товар и регион	Объем продаж в натуральном выражении, единицы продукции	Цена единицы продукции, руб.	Всего продажи, руб.
Товар X:	528		5227200
Регион А	208	9,9	2059200
Регион Б	162	9,9	1603800
Регион В	158	9,9	1564200
Товар Z	280000		4620000
Регион А	111600	16,5	1841400
Регион Б	78800	16,5	1300200
Регион В	89600	16,5	1478400
Всего выручка от продаж			9847200

2) СМЕТА ПРОИЗВОДСТВА – в ней определяется объем производства, соответствующий сметному объему продаж и необходимой величине материальных запасов.

- **Сметный объем производства** складывается из ожидаемого объема продаж **плюс** необходимая величина запасов продукции на конец года **минус** материальные запасы продукции на начало года.
- При этом необходимо учитывать объем продаж, производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции на планируемый период. **Планируемый объем производства** определяется из выражения:
 - ✓ *сметный объем производства (в натуральном выражении) = ожидаемый объем продаж + необходимая величина запасов готовой продукции на конец года – запасы готовой продукции на начало года.*
- **Объемы производства** должны быть связаны **со сметой продаж**, что гарантирует сбалансированность производства и продаж в течение года (таблица 4):

Таблица 4

СМЕТА ПРОИЗВОДСТВА (руб.)

Показатели	Единицы продукции	
	ПРОДУКТ X	ПРОДУКТ Z
1) Объем продаж	528000	280000
2) Плюс необходимое количество запасов на конец года	80000	60000
3) ИТОГО	608000	340000
4) Минус величина запасов на начало года	88000	48000
5) Всего объем производства	520000	292000

- Сбалансированность показателей обеспечивается применением **специальных методов** анализа:
- ✓ Например, метод **предельного анализа**, который позволяет определить величину максимальной прибыли исходя из равенства дохода (прироста выручки на единицу продукции) и предельных издержек (прироста затрат на единицу продукта).
- 3) **СМЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (денежных потоков)**- характеризует приток и отток денежных средств в течение планового периода.
- ✓ **Цель составления** – поддержание баланса денежных средств, а также определение размеров дополнительного финансирования при временном дефиците денежных средств.
- ✓ Смета включает – ожидаемый приход или расход денежных средств в течение дня, месяца и более длительного периода.

- С этой целью **при составлении СМЕТЫ** используют следующие показатели:
 - 1) приток (поступление) денежных средств;
 - 2) отток денежных средств (платежи);
 - 3) чистый денежный поток (разница между притоком и оттоком);
 - 4) минимальный остаток денежных средств;
 - 5) потребность в дополнительном финансировании.
 - При этом приход классифицируется по источникам поступления средств, а расход – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться.
 - Минимальная денежная сумма представляет собой определенный резерв; она не является фиксированной, увеличиваясь в период деловой активности и снижаясь в период спада.

- Разность представляет собой неизрасходованный излишек или недостаток денежных средств.
- Свободная сумма денежных средств может быть положена на депозит, тогда она приносит прибыль.
- При составлении денежной сметы учитываются выплаты дивидендов, планы финансирования инвестиций за счет собственных источников и долгосрочных кредитов и другие денежные потоки.
- Данные по смете продаж, различным сметам производственных и текущих расходов, а также по смете капитальных затрат отражаются в смете движения денежных средств (таблица 5):

Таблица 5

Смета движения денежных средств (с 1 января до 31 марта 20ххг.), руб.

Показатели	Январь	Февраль	Март
1) Денежные поступления:	867000	897800	714000
а) продажи за наличные	168000	185000	115000
б) поступления по счетам к оплате	699000	712800	572000
в) другие источники (выпуск ц/бумаг, доходы от % и др.)	-	-	27000
2) Денежные расходы:	738400	872200	916800
а) производственные расходы	541200	557000	536000
б) другие текущие расходы	150200	151200	140800
в) капитальные затраты	-	144000	80000
г) прочие расходы (выплаты налога на прибыль и др.)	47000	20000	160000
3) Рост (уменьшение) наличных денеж-ных средств	128600	25600	-202800

4) Денежные средства на начало месяца	280000	408600	434200
5) Денежные средства на конец месяца	408600	434200	231400
6) Минимальная сумма денежных средств	300000	300000	300000
7) Излишек (недостаток)	108600	134200	-68600