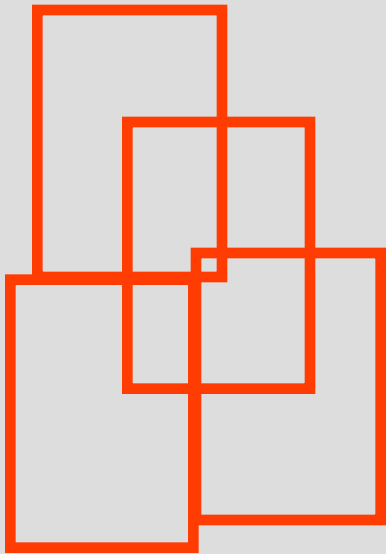


Основы построения систем управления на базе ERP – технологий



Лекция 8 Управление бизнес-процессами (бюджетирование, контроллинг)

Разбегин Валентин Петрович

I. Бюджетирование как часть блока финансового управления

- Место бюджетирования в общей схеме ERP-управления
- Общая схема бюджетирования
- Информационная схема бюджетирования на примере

Взаимосвязь хозяйственной и финансовой деятельности

Финансовый план

Бюджет продаж

Бюджет произв-ва

Бюджет закупок

Бизнес-план

План мероприятий

План закупок

План произв-ва

План продаж

Планирование

Прогнозирование

Анализ

Закупки

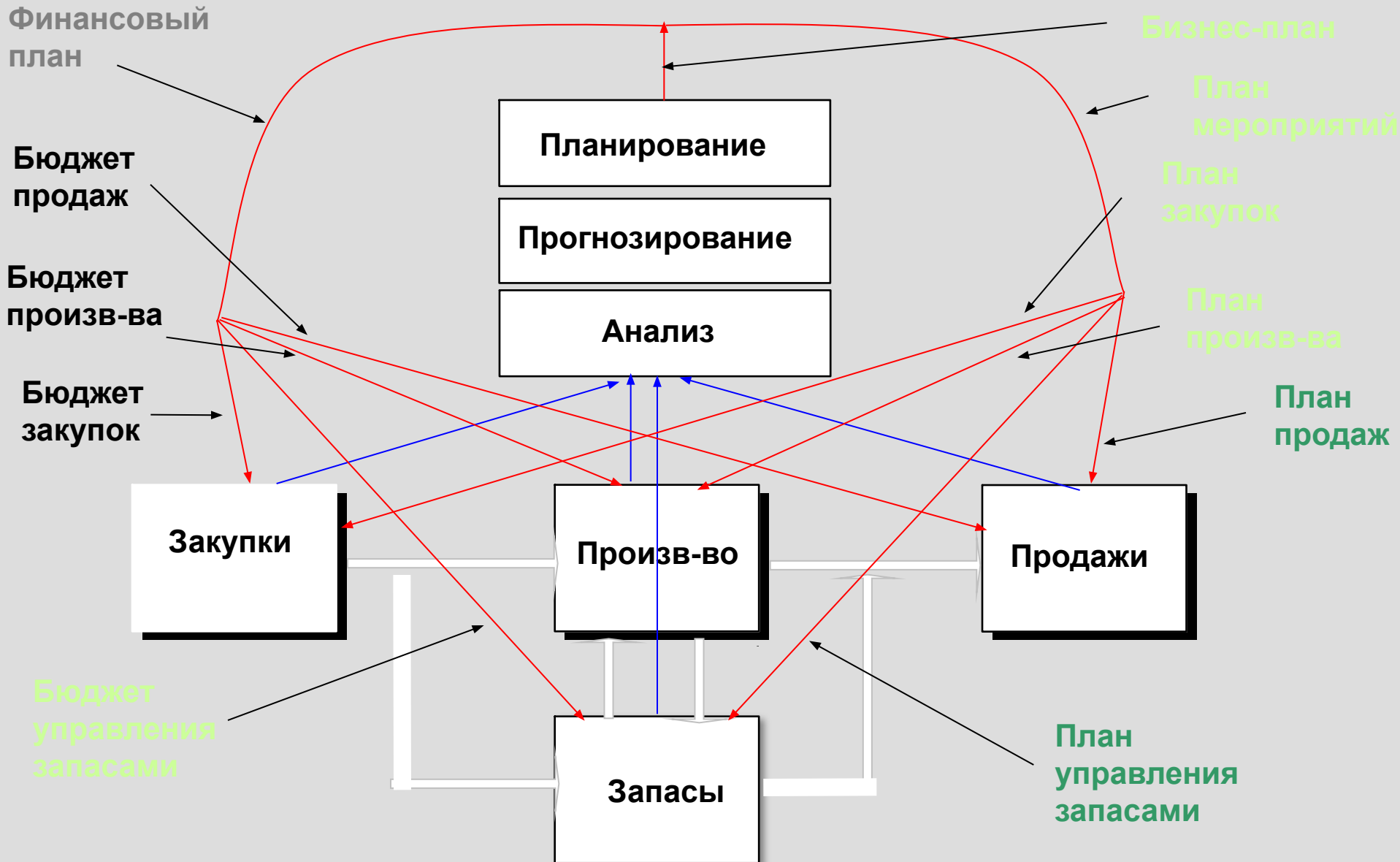
Произв-во

Продажи

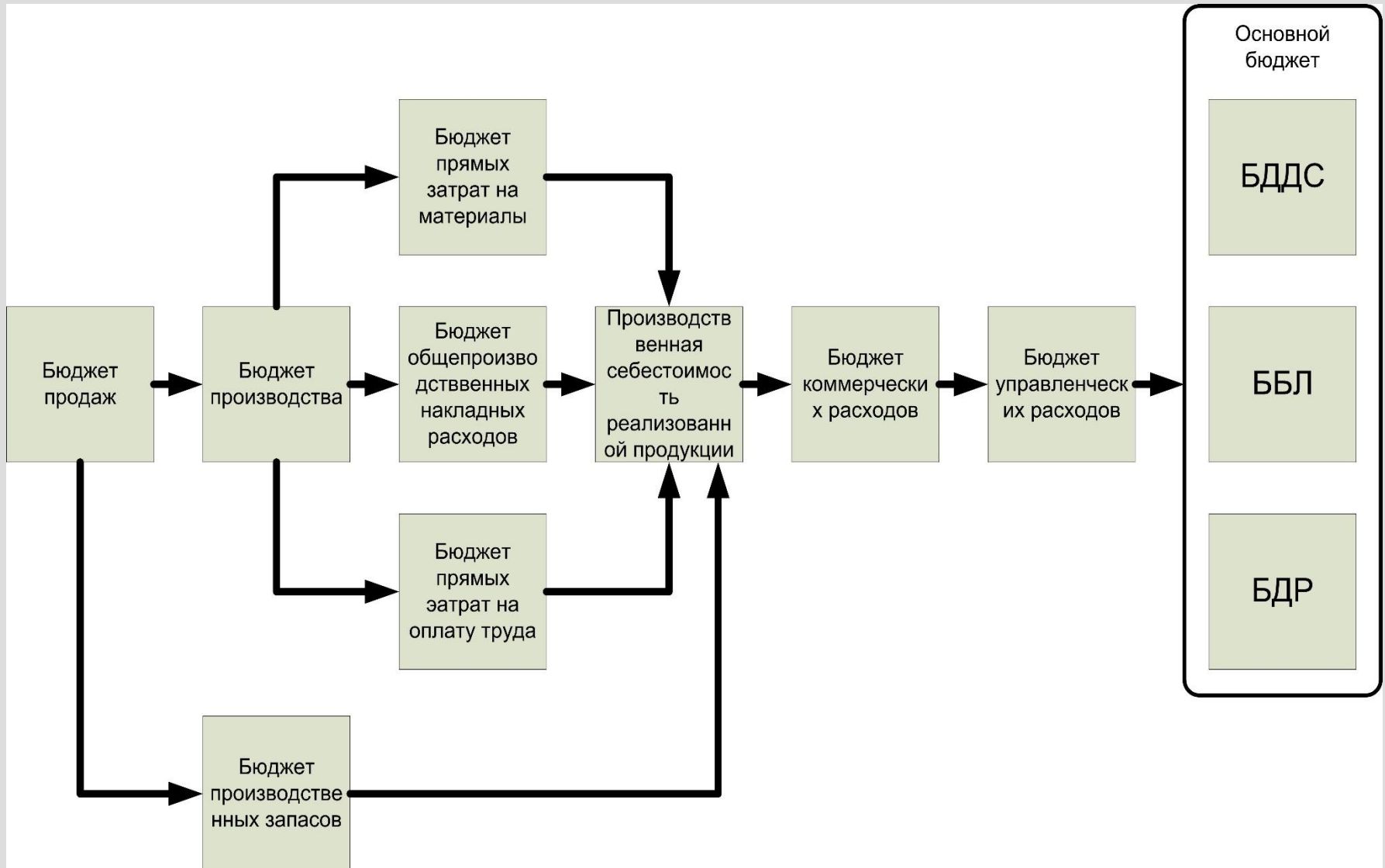
Бюджет управления запасами

Запасы

План управления запасами



Бюджетирование. Схема формирования основного бюджета



Структура основного бюджета

Основной или общий бюджет состоит из трех обязательных финансовых документов:

Прогноза отчета прибылей и убытков

Прогноза отчета о движении денежных средств

Прогноза балансового отчета

9.1 Прогноз отчета о прибылях и убытках на 1996 г.

Наименование	1995 факт р.	1	2	...	12	1996 р.
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг	30,500	2,725	2,934	...	5,317	50,228
минус						
Производственная себестоимость реализации продукции, работ, услуг		(2,497)	(2,478)	...	(4,110)	(39,178)
Коммерческие расходы		(74)	(78)	...	(122)	(1,204)
Управленческие расходы (без %)		(300)	(306)	...	(369)	(3,998)
итого						
Прибыль (убыток) от реализации		(146)	72	...	716	5,848
Проценты к получению						
Проценты к уплате						(19)
Доходы от участия в др. организациях						
Прочие операционные доходы						
Прочие операционные расходы						
итого						
Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности		(146)	72	...	716	5,829
Прочие внереализационные доходы						
Прочие внереализационные расходы						
итого						
Прибыль (убыток) отчетн. периода		(146)	72	...	716	5,829
Налог на прибыль			(25)	...	(251)	(2,093)
Использование прибыли						
итого						
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода		(146)	47	...	465	3,736
итого						
Нераспределенная прибыль (убыток) от начала года		(146)	(99)	...	3,736	3,376

10а. Прогноз активов баланса на 1996

2.

Наименование	1995 р. (факт)	1	2	...	12	1996 р.
I. Текущие активы						
Денежные средства	3	16	16		311	311
Краткосрочные финансовые вложения	151	151	151		151	151
Долгосрочные финансовые вложения	6.456	6.063	6.054		9.789	9.789
- дебиторская задолженность покупателей и заказчиков по векселям к получению	6.300	5.907	5.898		9.633	9.633
авансы выданные	156	156	156		156	156
прочие дебиторы	7.100	6.522	6.703		8.534	8.534
- материалы (прямые)	696	503	549		947	947
материалы (непрямые)	1.815	1.851	1.888		2.302	2.302
незавершенное производство	2.523	2.573	2.624		3.200	3.200
готовая продукция	747	250	270		412	412
прочие текущие активы	1.319	1.345	1.372		1.673	1.673
Итого текущих активов	34	34	34		34	34
II. Постоянные активы	<u>13.744</u>	<u>12.786</u>	<u>12.958</u>		<u>18.819</u>	<u>18.819</u>
Нематериальные активы	44	44	44		44	44
Основные средства	75.819	75.819	75.819		75.819	75.819
Незавершенные капитальные вложения	1.281	1.281	1.281		1.281	1.281
Долгосрочные финансовые вложения	518	518	518		518	518
Прочие внеоборотные активы	6	6	6		6	6
Итого постоянных активов	<u>77.668</u>	<u>77.668</u>	<u>77.668</u>		<u>77.668</u>	<u>77.66</u>
Убытки отчетного года	713	8.196	8.196			
ИТОГО АКТИВОВ	7.483	99.608	98.796		104.683	104.683

106. Прогноз пассивов баланса на 1996г.

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	...	12	1996 г.
III. Заемные средства						
Текущая задолженность	<u>20,212</u>	<u>19,400</u>	<u>19,525</u>		<u>21,551</u>	<u>21,551</u>
Краткосрочные кредиты и займы	200	200	240		200	200
Кредиторская задолженность:	<u>19,984</u>	<u>19,172</u>	<u>19,257</u>		<u>21,323</u>	<u>21,323</u>
- задолженность за материалы	1,000	929	950		1,478	1,478
- задолженность поставщикам и подрядчикам прочая	2,964	2,754	2,816		4,381	4,381
- задолженность за прямой труд	200	116	125		278	278
- задолженность по оплате труда прочая	315	183	197		438	438
- задолженность перед бюджетом	12,069	12,069	12,069		12,069	12,069
- векселя к уплате						
- авансы полученные	10	10	10		10	10
- прочие кредиторы	3,426	3,111	4,040		4,147	4,147
Прочие текущие пассивы	28	28	28		28	28
Долгосрочная задолженность						
Долгосрочные кредиты и займы						
Прочие долгосрочные пассивы						
== Итого заемные средства	<u>20,212</u>	<u>19,400</u>	<u>19,525</u>		<u>21,551</u>	<u>21,551</u>
IV. Собственные средства						
Уставный капитал	61	61	61		61	61
Накопленный капитал	33,155	33,155	33,155		33,155	33,155
Целевые поступления	46,180	46,180	46,180		46,180	46,180
Реинвестированная прибыль					3,736	3,736
== Итого собственные средства	<u>79,396</u>	<u>79,396</u>	<u>79,396</u>		<u>83,132</u>	<u>83,132</u>
ИТОГО ПАССИВОВ	99 608	98 796	98 921		104 683	104 683

Прогноз отчета о движении денежных средств на 1996 г. (по основной деятельности)

Наименование	1995 г.	1	2	...	12	1996 г.
Остаток денежных средств на начало периода	3	3	16		352	311
Поступление денежных средств от осн. деятельности						
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, в т.ч.:		3,118	2,943		4,972	46,895
- от реализации тек. периода		818	880		1,595	15,067
- от реализации пред. периодов		2,300	2,063		3,377	31,828
Авансы, полученные от покупателей и заказчиков						
<u>Итого поступило ден. средств</u>		<u>3,118</u>	<u>2,943</u>		<u>4,972</u>	<u>46,895</u>
Итого в наличии ден. средств		3,121	2,959		5,324	46,470
Выплаты денежных средств по основной деятельности						
Прямые материалы		1,330	1,282		2,352	22,120
Прямой труд		316	241		559	5,056
Общепроизв-е накладные		755	721		930	8,887
Коммерческие		69	73		117	1,144
Управленческие		285	291		354	3,837
Налог на прибыль			25		251	2,093
Прочие выплаты		350	350		450	3,450
<u>Итого выплаты ден. средств</u>		<u>3,105</u>	<u>2,983</u>		<u>4,013</u>	<u>46,587</u>
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности		16	(24)		311	1,883

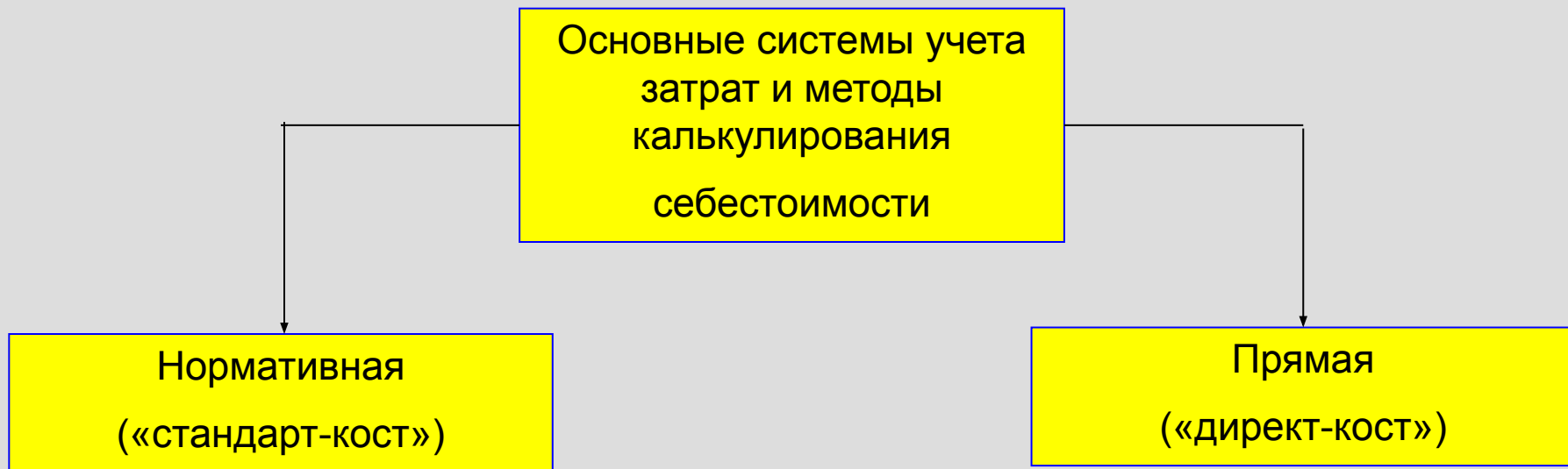
II. Управленческий учет и контроллинг

- Центры ответственности – основа бизнес – процессного управления
- Системы учета затрат и оценки себестоимости
- Учет, контроль и анализ отклонений

Основные типы центров ответственности



Системы учета затрат и оценки себестоимости



Понятие нормативных затрат и система «стандарт-кост»

Система «стандарт-кост» — инструмент управления для планирования затрат и контроля за ними. Когда организация применяет «стандарт-кост», все затраты, влияющие на счета запасов и себестоимости реализованной продукции, выступают как нормативные (стандартные), или predetermined, а не фактические.

Вместе с анализом поведения затрат и анализом «затраты — объем — прибыль» нормативные затраты обеспечивают в учетной системе основу для контроля бюджетов.

Система нормативных (стандартных) затрат служит для оценки деятельности отдельных работников и компании в целом, подготовки бюджетов и прогнозов, помогает принять решение об установлении реальных цен. Эта система широко используется во всем мире практически всеми производственными компаниями.

Система калькулирования затрат «директ-кост»

«Директ-кост» — система неполного, ограниченного включения затрат в себестоимость по признаку их зависимости от объемов производства и разделения их на переменные и постоянные.

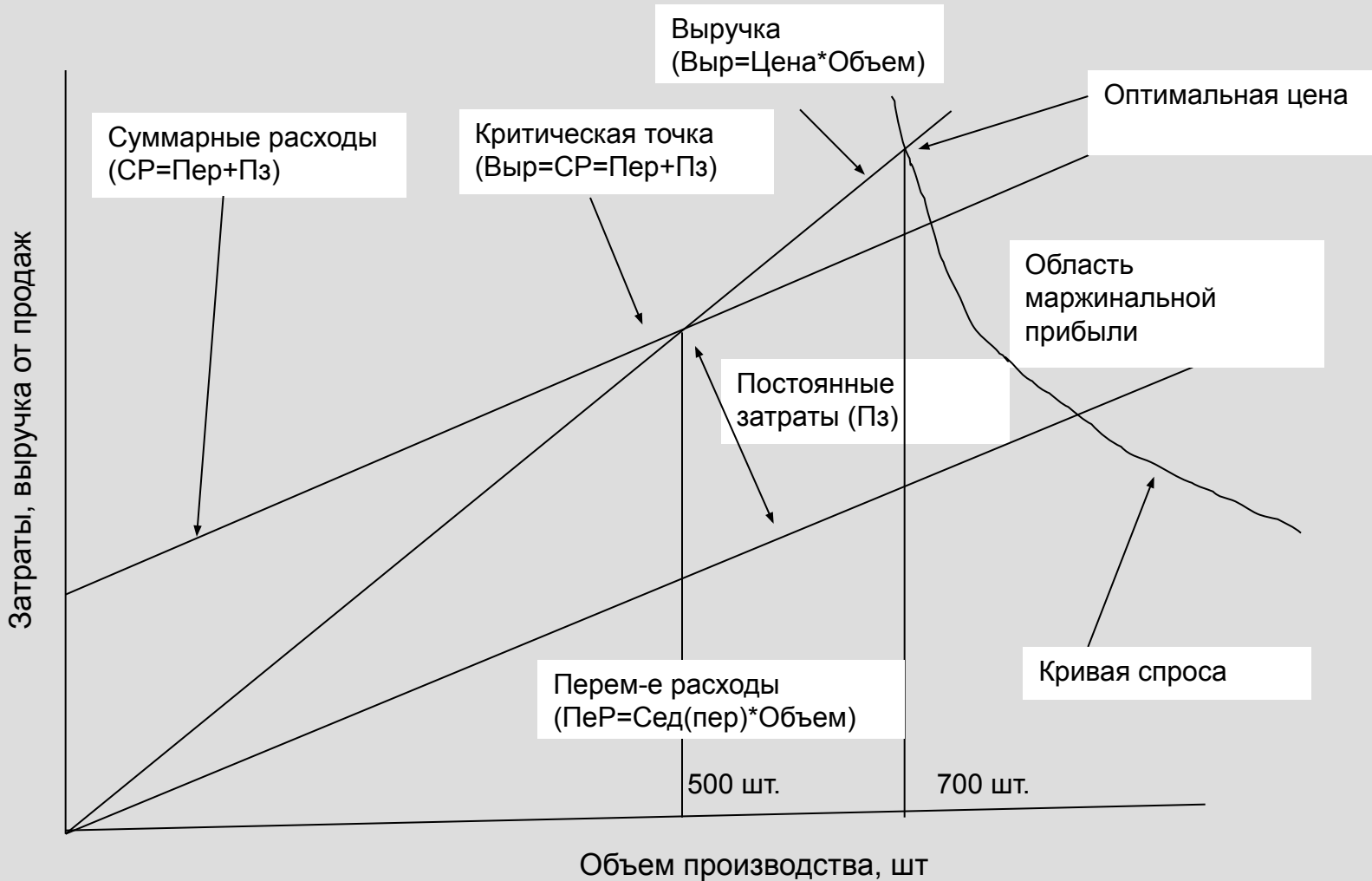
Переменные затраты (Перем) – в сумме изменяются в прямой пропорции с объемом производства (шт.), но в расчете на единицу продукции остаются постоянными (сдельная зарплата, материалы, топливо, электроэнергия на технологические нужды)

Постоянные затраты (Пост) – в сумме не меняются при изменении объема производства, но в расчете на ед.продукции зависят от объема производства (амортизационные отчисления, зарплата администрации, повременная зарплата рабочих).

Ограничение. Упомянутая линейная зависимость переменных затрат от объема выпуска является допущением, справедливым только в некотором диапазоне объемов выпуска (т.наз.уровень релевантности). При изменении уровня меняется характер линейной зависимости.

Полупеременные затраты – имеющие и переменную и постоянную составляющие.
(см. слайд по себестоимости продукции)

«Директ-кост» : схема взаимосвязи «затраты-объем-прибыль»



«Директ-кост» :Взаимосвязь «затраты-объем-прибыль» (пример расчетов)

1. Дано

Компания желает в следующем году получить прибыль от продаж (П) в размере 1000 ед.

Переменные затраты (Сед(пер)=50) ед. за штуку.

Постоянные (Пз)=20000 ед. в год.

Цена продажи (Цена)= 90 ед. за штуку.

2. Требуется найти

Необходимый объем продаж (Объем) в штуках.

3. Решение

Из выражения $\text{Выр} = \text{Пер} + \text{Пз} + \text{П}$ (выручка равна сумме переменных, постоянных затрат и прибыли)

получаем подстановкой заданных значений

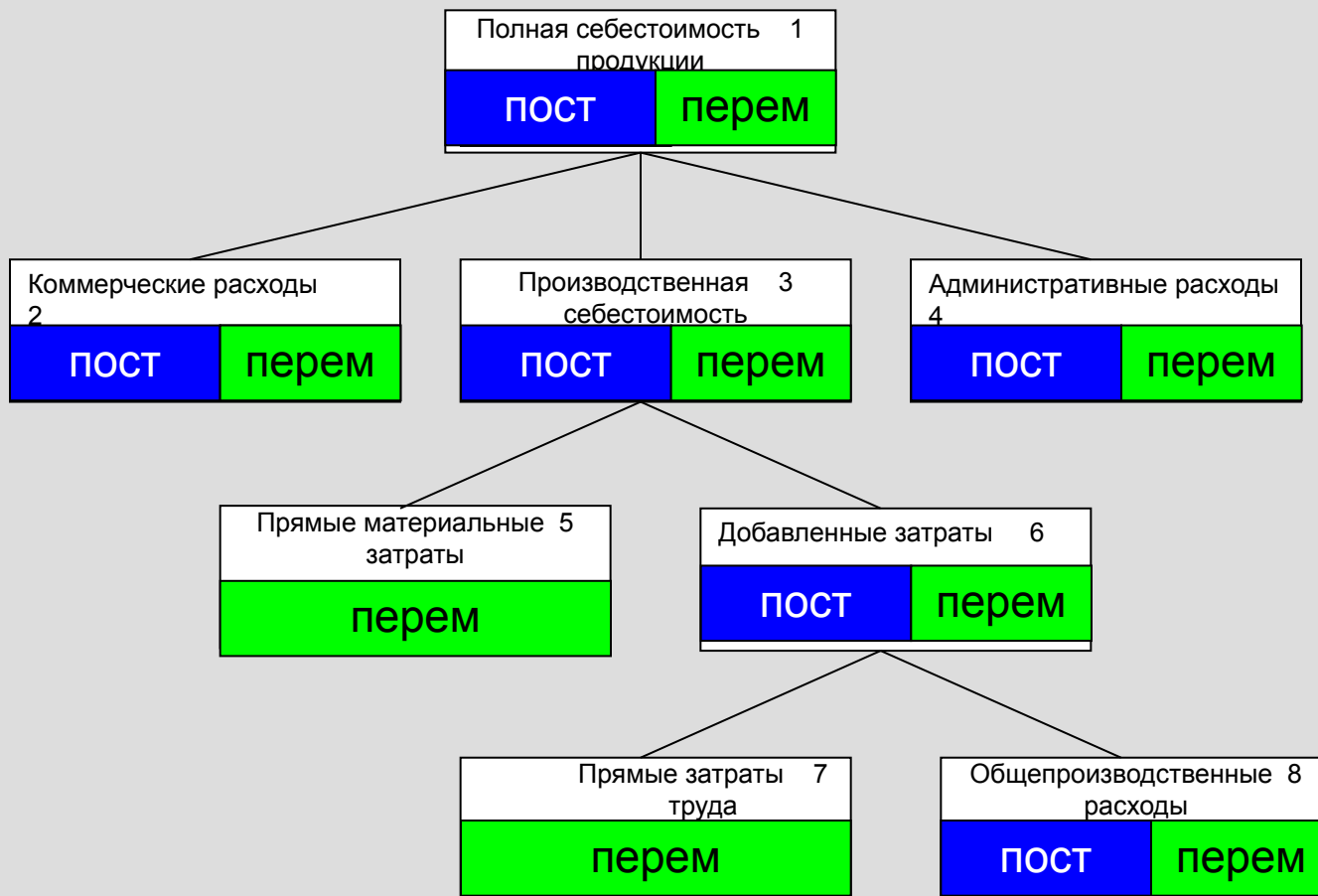
$90 \cdot \text{Объем} = 50 \cdot \text{Объем} + 20000 + 10000$, откуда получаем
Искомый Объем = $3000 / 4 = 750$ шт.

АНАЛИЗ ВЕЛИЧИН БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

АНАЛИЗ В ТОЧКЕ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ может использоваться для

- 1) определения целевой прибыли
- 2) установления уровня загрузки производственных мощностей
- 3) выбора продуктовых групп, которые приносят предприятию наибольшую прибыль
- 4) принятия решений об объеме выпуска отдельных видов продукции
- 5) проверки ценовой политики
- 6) принятия инвестиционных решений
- 7) исследования комплекса работ по расширению производства
- 8) определения критической выручки
- 9) определения запаса финансовой прочности
- 10) определения коэффициента финансовой прочности

Определение полной себестоимости продукции



$$\text{ПОСТ}(1) = \text{ПОСТ}(2) + \text{ПОСТ}(3) + \text{ПОСТ}(4)$$

$$\text{ПЕРЕМ}(1) = \text{ПЕРЕМ}(2) + \text{ПЕРЕМ}(3) + \text{ПЕРЕМ}(4)$$

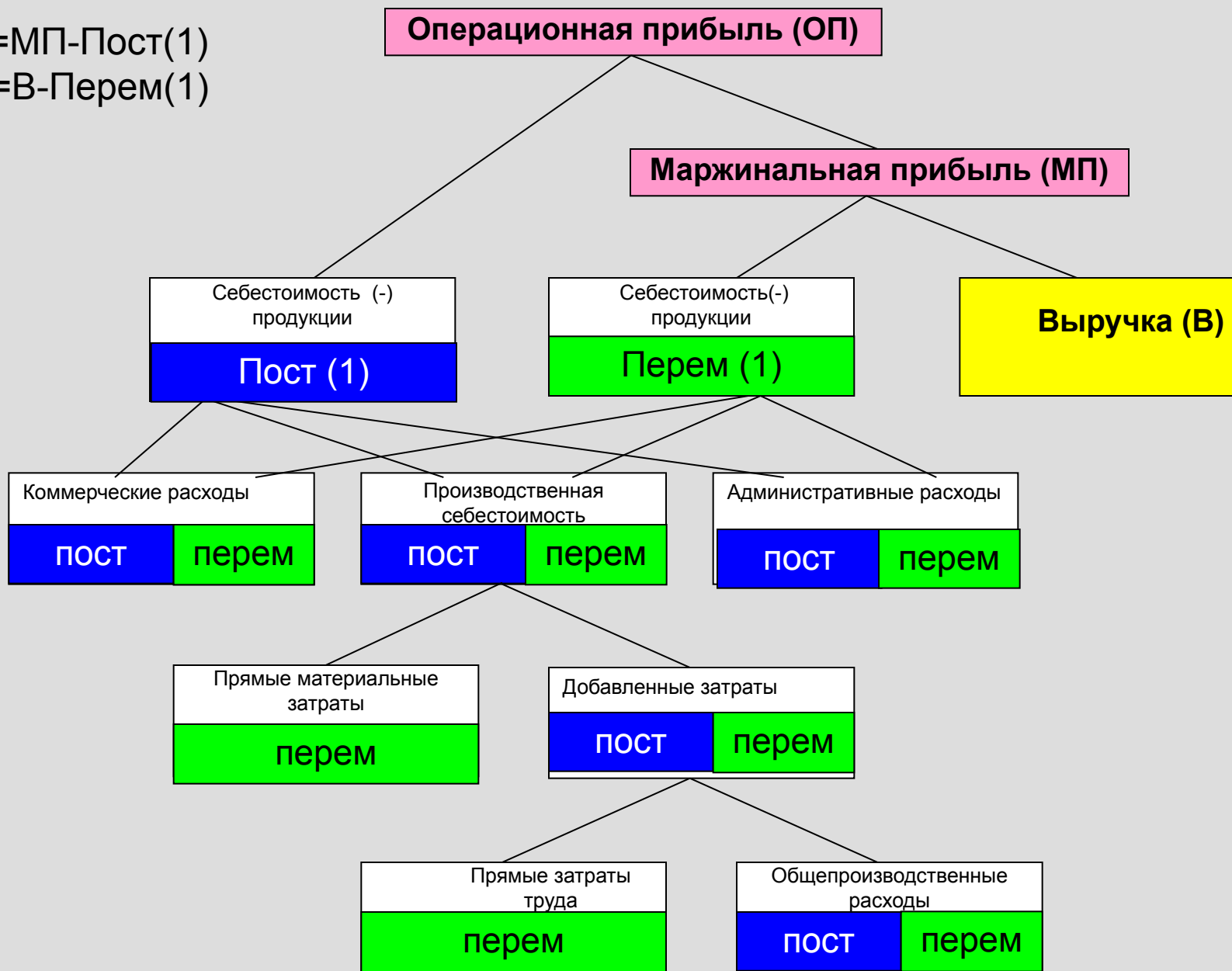
$$\text{ПОСТ}(3) = \text{ПОСТ}(6) \quad \text{ПЕРЕМ}(3) = \text{ПЕРЕМ}(5) + \text{ПЕРЕМ}(6)$$

$$\text{ПОСТ}(6) = \text{ПОСТ}(8) \quad \text{ПЕРЕМ}(6) = \text{ПЕРЕМ}(7) + \text{ПЕРЕМ}(8)$$

Определение прибыли методом «директ-кост»

$$ОП = МП - Пост(1)$$

$$МП = В - Перемен(1)$$



Анализ отклонений в системе «стандарт-кост»

