*ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ*

*Московский государственный университет экономики, статистики и информатики*

*(Белгородский филиал)*

Курсовая работа

по дисциплине: «Финансовый менеджмент»

на тему: ***«Финансовое планирование и прогнозирование»***

Выполнил(а): Мураимова Т.Ю.

Гр. ММ - 41

Руководитель: Шайморданова Л.П.

Белгород – 2009

# Оглавление

[Введение 3](#_Toc249251480)

[I. Сущность финансового планирования и прогнозирования. Перспективное и текущее планирование. Бюджетирование. 6](#_Toc249251481)

[1.1. Финансовое планирование и прогнозирование 6](#_Toc249251482)

[1.2. Перспективное и текущее планирование 11](#_Toc249251483)

[1.3. Бюджетирование 15](#_Toc249251484)

[II. Виды бюджетов. Генеральный и частные бюджеты. Операционный и финансовый бюджет как составные части генерального бюджета. Гибкий и статический бюджет. 26](#_Toc249251485)

[2.1. Генеральный и частные бюджеты. Операционный и финансовый бюджет 26](#_Toc249251486)

[2.2. Гибкий и статический бюджет 44](#_Toc249251487)

[III. Значение гибкого бюджета для контроля и анализа деятельности предприятия. Анализ отклонений. 48](#_Toc249251488)

[IV. Анализ финансовой отчетности предприятия ОАО «Осколцемент» на основе финансовых коэффициентов 56](#_Toc249251489)

[4.1. Анализ коэффициентов ликвидности ОАО «Осколцемент» за 2006-2007 гг. 56](#_Toc249251490)

[4.2. Анализ коэффициентов деловой активности ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг. 59](#_Toc249251491)

[4.3. Коэффициенты рентабельности ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг., их анализ 63](#_Toc249251492)

[4.4. Расчет и анализ коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг. 64](#_Toc249251493)

[Заключение 68](#_Toc249251494)

[Библиографический список использованной литературы 72](#_Toc249251495)

[Приложения 73](#_Toc249251496)

# Введение

Бюджеты - неотъемлемая часть нашей жизни, они постоянно сопровождают нас, прямо или косвенно, на работе и в частной жизни. Крупные организации или государственное учреждение обычно имеют тщательно разработанные и более или менее эффективно действующие системы бюджетов. Бюджеты представляют собой совокупность управленческих планов для организации в целом и отдельных ее подразделений в частности. Поскольку эффективное планирование жизненно важно для успешного достижения целей организации, понимание бюджетов как основного механизма планирования существенно не только для тех должностных лиц, которые несут ответственность за составление и исполнение бюджетов, но и для тех, чья деятельность определяется принятыми управленческими решениями.

Бюджетное управление - это система планирования, учета, контроля и анализа деятельности предприятия в финансовом выражении. Это система, которая ведется в формате бюджетов по центрам ответственности. Бюджет - это точный расчет всех ресурсов предприятия для достижения поставленных целей, мотивированный на их достижение персонал, оперативность и качество принимаемых управленческих решений [3].

В условиях жесткой конкуренции, руководители компаний задумываются о завтрашнем дне. Какими финансами будет располагать их организация в определенный период времени? Как оптимальнее использовать ресурсы? Как спланировать и распределить прибыль? Как сократить издержки? Эти и другие вопросы, связанные с управлением финансами компании решаются постановкой и автоматизацией системы бюджетного управления.

Для того чтобы построить на предприятии систему бюджетного управления, необходимо заложить методологию управления финансами. Сначала прорабатываются и регламентируются структура центров финансового учета компании, структура бюджетов и другие важные методологические области. Первым шагом в нелегком пути построения системы бюджетирования может стать теоретическая и практическая подготовка специалистов предприятия по вопросам постановки и автоматизации бюджетирования. Для этих целей разработана специальная программа обучения.

Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Появляется возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям [3].

Тема курсовой работы является очень актуальной для сегодняшнего дня. Надежная финансовая система является стержнем в развитии и успешного функционирования рыночной экономики и необходимой предпосылкой роста и стабильности экономики в целом.

Предметом исследования данной курсовой работы является финансовое планирование и прогнозирование на предприятии.

Объектом исследования данной курсовой работы является ОАО «Осколцемент».

Цель данной курсовой работы – изучение сущности финансового планирования и прогнозирования самостоятельного хозяйствующего субъекта, а так же анализ отклонений.

Для реализации этой цели были поставлены и решены следующие задачи:

1) рассмотреть содержание понятий финансового планирования, прогнозирования и бюджетирования;

2) изучить виды бюджетов;

3) понять значение гибкого бюджета для контроля и анализа деятельности предприятия;

4) изучить возможные отклонения в деятельности предприятия;

5) провести анализ финансовой отчетности предприятия ОАО «Осколцемент» на основе финансовых коэффициентов.

Данная курсовая работа состоит из введения, четырех глав основной части, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

Вопросы финансового планирования и прогнозирования изучены в трудах таких авторов, как И.Я. Лукасевич, Хонгрен Ч, Н.П. Кондраков, М.А. Вахрушина и другие.

# I. Сущность финансового планирования и прогнозирования. Перспективное и текущее планирование. Бюджетирование.

## 1.1. Финансовое планирование и прогнозирование

Неотъемлемой частью финансовой деятельности государства и хозяйствующих субъектов является *финансовое прогнозирование и планирование*. ***Прогнозирование*** заключается в том, чтобы определенными методами с использованием специального инструментария количественных оценок обработать имеющуюся на данный момент информацию о финансах, закономерностях их изменения, конкретных условиях их функционирования в данный момент и получить представление о направлениях их развития и состоянии в будущем.

В условиях рыночной экономики *прогнозирование является научно-аналитической стадией планирования*, исследовательской основой для подготовки плановых решений и заданий плана. *Главные функции финансового прогнозирования:*

• научный анализ социальных, экономических и научно-технических процессов и тенденций, объективных причинно-следственных связей социально-экономических явлений хозяйственного развития в конкретно-исторических условиях, оценка сложившейся ситуации и выявление узловых проблем хозяйственного развития;

• оценка действия этих тенденций в будущем и предвидение новых условий и проблем, требующих своего разрешения;

• выявление возможных альтернатив развития в перспективе, накопление материала для всесторонне обоснованного выбора той или иной возможности развития и принятие оптимального планового решения, обеспечивающего активное воздействие на дальнейшее развитие финансов.

Прогноз очерчивает области и возможности, в рамках которых могут быть поставлены реальные задачи и цели, выявляет проблемы, которые должны стать объектом разработки в плане. В нем рассматриваются варианты активного воздействия на объективные факторы будущего развития финансов. ***Финансовый прогноз*** – это такое исследование перспективного развития, которое не ограничено принятым конкретным экономическим и политическим решением, а потому имеет предварительный, вариантный характер, горизонты его не ограничены рамками планируемого периода.

Разработка прогноза и формирование плана – взаимосвязанные стадии плановой работы, которые, однако, имеют специфику. Различие между ними состоит в том, что ***план*** – отражение и воплощение уже принятого хозяйственно-политического решения, а ***прогноз*** – поиск возможного реалистического, экономически верного решения. План как итог всех видов и этапов плановой работы должен быть качественно однозначным, направленным на достижение уже выбранных целей. Прогноз обнаруживает возможность различных вариантов развития, анализирует и обосновывает их. В прогнозе можно рассмотреть различные принципы финансовой политики и сочетания объективных и субъективных, экономических и внеэкономических факторов. Он не ставит каких-либо обязательных заданий, но содержит материал, необходимый для их разработки. Прогнозы могут быть среднесрочными (5–10 лет) и долгосрочными (более 10 лет). Однако конкретно временной горизонт каждого частного прогноза определяется в зависимости от характера изучаемого объекта; комплексные прогнозы экономического развития разрабатываются применительно к горизонтам и срокам разработки очередных планов социально-экономического развития [9].

***Финансовое планирование*** – это вид финансовой деятельности государства и хозяйствующих субъектов, ориентированной на достижение сбалансированности между их денежными ресурсами и направлениями использования этих средств. Следует отметить, что в процессе финансового планирования определяются не только собственно финансовые пропорции, но и пропорции сопутствующие – натурально-вещественные, трудовые и др.

Для практического построения финансовых планов используется целый набор методов планирования, главными из которых являются экономический анализ, нормативный и балансовый методы.

*Экономический анализ* – это один из важнейших инструментов получения информации, необходимой для принятия управленческих решений в области финансов. От качества экономического анализа во многом зависит рациональность финансовых решений, а, следовательно, эффективность деятельности участников финансовых отношений. Предметом экономического анализа является финансово-хозяйственная деятельность названных участников, а точнее, ее изучение с целью оценки результатов и выявления резервов совершенствования их деятельности [1].

Метод экономического анализа представляет собой комплексное, взаимосвязанное изучение различных сторон деятельности субъектов финансовых отношений на базе системы текущего учета и отчетности. Понятие метода экономического анализа конкретизируется в следующих, наиболее часто используемых методологических приемах:

1) использование системы абсолютных и относительных показателей;

2) сравнительный анализ;

3) метод группировки;

4) индексные расчеты;

5) экономико-математические методы;

6) балансовый метод.

*Нормативный метод* предполагает, что финансовое планирование строится на нормативной базе, состоящей из научно и практически обоснованных норм и нормативов. При помощи этих норм и нормативов регулируются финансовые взаимоотношения хозяйствующих субъектов с государством.

При выборе управленческих решений отдельными субъектами финансовой деятельности, а также для выбора критерия оценки достигаемой финансовой результативности разрабатываются финансовые нормативы в форме коэффициентов. Финансовые коэффициенты не имеют универсального значения и могут рассматриваться лишь как ориентировочные показатели.

Применение финансовых норм и нормативов придает отношениям устойчивый характер, определенность, позволяет государству и отдельным хозяйствующим субъектам реально оценивать свои финансовые возможности.

*Балансовый метод в планировании* – метод планомерного установления и соблюдения материально-вещественных и стоимостных пропорций, а также пропорций в распределении трудовых ресурсов. В практике планирования используется система балансов: натуральные (материальные), стоимостные (денежные), трудовые, баланс народного хозяйства и межотраслевой баланс. Важнейшей чертой планомерного развития экономики является сознательно устанавливаемая пропорциональность. Установление необходимых, соответствующих задачам плана материально-вещественных пропорций внутри каждой отрасли, между отдельными отраслями и производствами по стране в целом, по регионам, т.е. всесторонняя увязка планов производства и потребления конкретных видов продукции – средств производства и предметов потребления, осуществляется посредством разработки материальных балансов (и планов распределения, составляемых на основе этих балансов), балансов межотраслевых связей, балансов производственных мощностей, районных балансов производства и потребления отдельных продуктов [9].

Планирование является основой для принятия управленческого решения. Процесс планирования состоит из следующих этапов:

1) определение целей и задач;

2) поиск альтернативных вариантов;

3) сбор информации об альтернативных вариантах;

4) выбор альтернативы, подлежащей реализации;

5) проведение в жизнь выбранной альтернативы.

**Определение целей и задач.** В общепринятом смысле основной целью деятельности коммерческой организации является извлечение прибыли. Некоммерческие организации осуществляют предпринимательскую деятельность для достижения целей, ради которых они созданы.

К достижению поставленных целей ведет производство конкурентоспособных товаров и услуг.

Оказавшись убыточным, предприятие не выполняет своей основной задачи.

На данном этапе важно определить задачи с учетом поставленных целей и имеющихся возможностей.

**Поиск альтернативных вариантов.** Для достижения поставленных целей необходимо определить возможные альтернативы. Администрации предприятия необходимо сосредоточить свое внимание на выпуске ассортимента продукции и услуг, в котором будет нуждаться потребитель в будущем. Следует прибегнуть к следующим действиям:

1) выпуск новых товаров для реализации на уже существующих рынках;

2) выпуск новых товаров для реализации на новых рынках;

3) создание новых рынков для уже выпускаемых товаров.

**Сбор информации об альтернативных вариантах.** Данный этап представляет собой оценку альтернатив в будущей ситуации и в условиях определенности и в условиях неопределенности.

Достаточно четко можно оценить производство того или иного ассортимента продукции и услуг исходя:

1) из имеющихся мощностей;

2) денежных средств;

3) квалификации персонала …, иначе говоря, произвести оценку альтернатив в условиях определенности.

Значительно сложнее планировать достижение целей посредством тех или иных альтернатив в условиях многозначных ожиданий будущей ситуации во внешней среде предприятия. Экономическая среда, как правило, изменчива и не всегда прогнозируема.

**Выбор альтернативы, подлежащей реализации.** После того как произведена оценка имеющихся альтернатив, необходимо провести сравнительный анализ и обсуждение оцененных вариантов. На основании анализа и обсуждения выбирается наиболее подходящая для реализации альтернатива, обеспечивающая максимальную степень достижения целей предприятия.

**Проведение в жизнь выбранной альтернативы.** На данном этапе начинается детальная разработка плана. Обобщенным выражением различных видов планирования является бизнес-план.

В последнее время все большее признание получает бюджет доходов и расходов предприятия (обобщенная финансовая смета), состоящих из отдельных, различных по своему характеру смет.

**Цели планирования**

В общих чертах можно определить следующие цели планирования:

* детализированное планирование;
* координация деятельности каждого подразделения, обеспечивающая их взаимосвязь;
* обеспечение необходимой информацией всех руководителей центров ответственности;
* стимулирование (мотивация) деятельности руководства по достижению целей предприятия;
* контроль над производством;
* оценка эффективности работы руководителей [5, c.229-232].

## 1.2. Перспективное и текущее планирование

В зависимости от поставленных целей планирование бывает стратегическим, тактическим и оперативным, а по времени действия планирование классифицируется как долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное.

**Стратегическое планирование** (долгосрочное, на срок от 5 до 10 лет) представляет собой концепцию перспективного развития предприятия.

Объектами стратегического планирования являются: максимизация прибыли; расширение доли рынка; освоение производства принципиально новых продукции и услуг, расширение экспортных возможностей; переоснащение производства и т.д.

Стратегическое планирование осуществляется при помощи всей системы планов, разрабатываемых на предприятии. Изменение стратегических планов происходит только в случае необходимости, в связи:

* с утерей конкурентоспособности производимой продукции;
* развитием новых, более прибыльных видов деятельности;
* внедрением новых технологий и др.

**Тактическое планирование** (среднесрочное, на срок от 3 до 5 лет) представляет собой детализацию стратегических целей и задач предприятия.

Тактическое планирование базируется на стратегических планах предприятия и имеющихся материальных ресурсах и обеспечивает их взаимоувязку.

На основе анализа рыночной потребности в продукции предприятия принимается решение – по каким видам продукции необходимо улучшить качество; устанавливается перечень новой продукции, производство которой нужно организовать; определяются виды продукции, выпуск которой можно продолжать без всяких изменений.

Затем на основе изученного спроса устанавливается объем производства по годам и укрупненный ассортимент продукции и услуг.

После определения объемных показателей устанавливают: снижение затрат рабочего времени, численность работающих, фонд заработной платы; рассчитывают: себестоимость продукции, прибыль, рентабельность.

Разработка этих показателей производится на основе норм и нормативов, данных экономического анализа, а также на основе планируемых изменений в технике и технологии производства.

Система норм и нормативов дает возможность определить величину планируемых затрат на производство и потребность предприятия в материальных, энергетических и трудовых ресурсах. Вместе с тем нормы служат средством контроля за расходованием материальных и трудовых ресурсов; являются стимулом для более рационального использования сырья, топлива, энергии; способствуют улучшению использования производственного оборудования.

**Нормативы** характеризуют относительную величину (степень) использования орудий и предметов труда, их расход на единицу площади, массы, объема и т.д.

Под **нормой** понимают максимально допустимую величину абсолютного расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, энергии, рабочего времени и пр. на единицу продукции или выполнение производственной операции. Нормы и нормативы пересматриваются в случае изменения технологии или переоснащения производства [5, c.234-235].

Для внедрения в жизнь долгосрочных целей вырабатываются основные направления деятельности предприятия, разрабатываются конкретные программы.

Предприятие может планировать свою деятельность при помощи программ. В этом случае программы являются вторым уровнем детализации стратегических планов. Из многообразия вариантов выбираются программы с учетом экономической эффективности.

На предприятии могут существовать параллельно два вида планирования: бюджетное планирование и программы.

Соответственно, на каждую программу необходимо составить индивидуальный план доходов и расходов на 3-5 лет с выделением объема ресурсов. Для ввода в действие программ планируются объемы доходов, категории расходов и ожидаемая прибыль. Проводится экономический анализ прогнозируемых доходов и расходов с целью изыскания возможностей получения планируемых результатов с наименьшими затратами.

По каждой программе устанавливаются отчисления на функционирование подразделений, обеспечивающих деятельность фирмы в целом. Индивидуальные планы по всем программа войдут в общий бюджет предприятия.

В процессе работы предприятия систематически происходит пересмотр текущих программ, деятельность неприбыльных программ прекращается, рассматриваются предложения новых программ, совершенствуются действующие. Вносятся предложения по инвестиционным проектам в действующие программы. Проводится сравнительный анализ планируемых показателей программы в ситуациях «с проектом» и «без проекта» [11, c.158].

**Оперативное планирование** (краткосрочное, на срок один день, неделя, декада, месяц, квартал, год). Оперативные планы разрабатываются на основе текущих планов и утвержденных программ. Они имеют высокую степень детализации и узкую направленность. Оперативные планы доводятся до исполнителей и обеспечивают согласованную, ритмичную работу цехов, участков, рабочих мест.

Задание по выпуску продукции по цехам, участкам, бригадам определяется в развернутом ассортименте на смену, день, месяц и т.д. При этом обеспечивается пропорциональность заданий по участкам и цехам, их взаимосвязь. Для оперативного решения сложных вопросов проводятся совещания, на которых выясняются и удовлетворяются взаимные претензии цехов и служб.

В настоящее время получило развитие, так называемое, **непрерывное планирование**, которое представляет собой процесс, при котором на основании фактических данных текущего года корректируются планы предстоящего года и уточняются и обосновываются планы на последующие два года [5, с.236-237].

## 1.3. Бюджетирование

***Бюджетирование*** - один из основных инструментов управления компанией. Оно давно и активно используется компаниями как технология финансового планирования. Однако немногие компании рассматривают бюджетирование как реальный инструмент управления эффективностью бизнеса и достижения стратегических целей и задач.

В основе концепции стратегически ориентированного бюджетирования лежит Сбалансированная Система Показателей - ССП (BSC - Balanced ScoreCard), разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном. В соответствии со стратегическим планом развития компания разрабатывает стратегические карты, которые отражают ее цели в четырех проекциях: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал». Для каждой проекции определяются ключевые факторы успеха и их индикаторы - ключевые показатели эффективности КПЭ (KPI - Key Performance Indicator). В проекции «Финансы» стратегия компании представлена либо стратегией роста доходов, либо стратегией снижения затрат. Ключевыми показателями эффективности выступают такие показатели, как доля рынка, рентабельность бизнеса, свободный денежный поток и т.д. Достижение указанных показателей характеризует успешность реализации стратегии компании. Для расчета КПЭ формируют бюджетные показатели - объем продаж, прямые и накладные расходы по статьям и т.д. Бюджетные показатели подразделений являются составной частью бюджетных показателей компании. Выполнение бюджетных показателей должно найти свое отражение в системе мотивации, которая является связующим звеном между целями компании и целями персонала.

В процессе достижения поставленных целей возможны отклонения от заданного маршрута, поэтому на каждом «повороте» предприятию приходится просчитывать различные варианты своих дальнейших действий. Инструментом для таких расчетов и является бюджетирование [3].

В многочисленных учебниках, посвященных этой тематике, можно найти различные определения понятий «бюджет» и «бюджетирование».

***Бюджет*** – это:

* план на определенный период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических ориентиров;
* «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели». (Определение Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету, США.) [5, с.240];
* годовой план выручки и прибыли, в случае выполнения которого результаты работы компании или ее подразделений должны расцениваться как удовлетворительные [6, с.41].

***Бюджетирование*** – это:

* непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов;
* система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности предприятия [3].

Рассмотрим основные принципы бюджетирования.

**Три правила бюджетирования**

*В первую очередь* необходимо выработать и утвердить *единые правила*, на основе которых и будет строиться система бюджетирования: методологию, оформление табличных форм, финансовую структуру и т. д. Следует добиться, чтобы эти правила заработали. И здесь важную роль играет «человеческий фактор».

Регламент бюджетирования, сам бюджет, система мотивации - все это нужно утверждать внутрифирменными приказами, за невыполнение которых сотрудников следует наказывать.

Таким образом, вторая составляющая бюджетирования - это *организационные процедуры.*

Третья составляющая - *автоматизация всего процесса бюджетирования*. На больших предприятиях объем информации огромен, но каким бы значительным он ни был, обработать его нужно вовремя. Необходим анализ сегодняшних показателей и прогноз на завтра, послезавтра, на месяц вперед и т. д. Автоматизация бюджетирования - это прежде всего автоматизация планирования. По сути, это автоматизация тех процедур, которые расписаны в регламенте по бюджетированию [9].

К числу ***основных задач бюджетирования*** относится следующее:

1) обеспечение текущего планирования;

2) обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;

3) обоснование затрат предприятия;

4) создание базы для оценки и контроля планов предприятия;

5) исполнение требований законов и контрактов.

Вся процедура бюджетирования должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало три основные бюджетные формы:

- бюджет доходов и расходов (БДР);

- бюджет движения денежных средств (БДДС);

- прогнозный баланс (ПБ).

Основные цели бюджетирования доходов и расходов:

* обеспечение положительного финансового результата (прибыли) компании;
* повышение эффективности работы компании;
* контроль динамики эффективности работы компании.

Основные цели бюджетирования движения денежных средств:

* обеспечение бездефицитности бюджета (реализуемость БДР);
* эффективное использование свободных денежных средств;
* определение связи между финансовыми потоками, финансовым результатом и изменением финансового положения компании.

Основные цели бюджетирования по прогнозному балансу (по балансовому листу):

* обеспечение сбалансированности активов и источников финансирования (оценка реализуемости БДР и БДДС);
* повышение эффективности использования активов компании и их финансирования;
* контроль целостности (замкнутости) построенной финансовой модели компании;
* комплексный финансовый анализ компании [2, c. 100].

Некоторые предприятия считают достаточным составление только одного бюджета: доходов и расходов или движения денежных средств. Однако для эффективного планирования деятельности компании на выходе целесообразно получать все три бюджетные формы. Бюджетом доходов и расходов определяется экономическая эффективность предприятия, в бюджете движения денежных средств непосредственно планируют финансовые потоки, а прогнозный баланс отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. При отсутствии хотя бы одного из трех бюджетов картина планирования будет неполной [1, c.253].

Все итоговые формы заполняются на основании операционных бюджетов (бюджета продаж, бюджета производства и др.).

Нужно отметить, что после составления бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса работа по планированию не заканчивается. Во-первых, полученные данные являются исходными для управленческого анализа, например для расчета коэффициентов. А во-вторых, начинается стадия коррекции, согласований, решения проблемных вопросов. Весь процесс бюджетирования выходит на второй круг, и в результате одна часть количественной информации переходит в категорию «обязательной к исполнению», а другая - в категорию ближайших уточненных планов.

**Принципы бюджетирования**

Для сопоставления и анализа данных разных периодов процесс бюджетирования должен быть постоянным и непрерывным. Сами периоды должны быть одинаковыми и утверждены заранее: неделя, декада, месяц, квартал, год. Рассмотрим основные правила, соблюдать которые должна любая компания, занимающаяся бюджетированием.

*Принцип «скольжения бюджета»*

Непрерывность бюджетирования выражается в так называемом «скольжении». Существует стратегический период планирования, например пять лет. На этот период составляется так называемый бюджет развития, который не следует путать с бизнес-планом. В принципе, финансовая часть бизнес-плана и представляет собой бюджет развития.

Пятилетний стратегический период планирования включает еще один период длиной в четыре квартала. Причем такой период планирования выдерживается всегда: по прошествии первого квартала к четвертому прибавляется еще один и снова составляется бюджет на четыре квартала. Это и есть принцип «скольжения».

Используя «скользящий» бюджет, предприятие регулярно может учитывать внешние изменения (например, инфляцию, спрос на продукцию, ситуацию на рынке), изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. В итоге прогнозы доходов и расходов становятся более точными, чем при статичном бюджетировании. В условиях регулярного планирования сотрудники на местах привыкают к предъявляемым требованиям и соотносят свои повседневные действия со стратегическими целями компании [8].

При статичном бюджетировании к концу года значительно снижается горизонт планирования, чего не происходит при «скользящем» бюджете.

*От индикативного планирования к директивному*

Пересмотр бюджета – такая же регламентируемая процедура, как составление или исполнение бюджета. Для этого все планы должны быть разделены на две категории: предварительные (индикативные) и обязательные (директивные).

Процесс перехода плана из категории «предварительно» в категорию «обязательно» должен включать определенные стадии: корректировку, согласование и утверждение. Длительность всех стадий расписывается в регламенте по бюджетированию. Все это нужно для того, чтобы бюджет был не просто планом, а планом, реальным для исполнения. Добиться от менеджеров выполнения нереального бюджета можно только единожды, если же требовать этого постоянно, менеджер просто уйдет из компании [8].

*К единым стандартам*

Все бюджетные формы (таблицы) должны быть одинаковыми для всех центров учета. Особенно это актуально для холдингов, в состав которых входят различные предприятия. Если каждый завод будет использовать свои собственные формы, то у финансовой службы управляющей компании основная доля времени будет уходить на консолидацию данных, а не на планирование и анализ результатов.

Такой же стандартной и основанной на единой методике должна быть процедура заполнения бюджетов на разных предприятиях холдинга, а также на уровнях центров финансовой ответственности в рамках предприятий. Соответственно едиными должны быть и сроки представления бюджетов подразделениями холдинга в управляющую компанию.

*Принцип детализации расходов*

С целью экономии ресурсов и контроля за использованием средств все значительные расходы должны детализироваться. Смысл детализации в том, чтобы не позволить менеджерам затратных подразделений наживаться за счет компании.

Директивная часть бюджета должна быть гораздо подробней индикативной и иметь максимально возможный уровень детализации.

Детализации может подвергаться и учетный период. Например, бюджет доходов и расходов можно детализировать по месяцам, а бюджет движения денежных средств – по неделям или даже банковским дням, так как контроль за финансовыми потоками требует большей тщательности и оперативности.

*Принцип «финансовой структуры»*

Прежде чем внедрять бюджетирование, предприятию необходимо создать финансовую структуру, которая может быть построена по иным принципам, нежели организационная структура. Некоторые подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета. И ,наоборот, в рамках одного подразделения можно выделить разные центры учета (например, по видам продукции или направлениям деятельности) [3].

В зависимости от категории центра учета (будь это центр получения прибыли или источник возникновения затрат) должны быть разработаны различные системы критериев для оценки эффективности деятельности этих подразделений.

Разработав финансовую структуру, предприятие выявит количество уровней сбора бюджетной информации и в зависимости от этого сможет сформировать график составления бюджетов для каждого центра учета.

*«Прозрачность» информации*

Удачная постановка бюджетирования в компании напрямую зависит от того, насколько хорошо сотрудники понимают суть и полезность этого мероприятия.

Чтобы исключить возможность искажения информации и усилить контроль за исполнением бюджета, специалисту, анализирующему данные итоговых бюджетных форм, необходим доступ к бюджетам каждого центра учета, а также к операционным бюджетам в рамках самих центров учета, вплоть до самого нижнего уровня. Кроме того, он должен располагать информацией о том, в какой стадии находится формирование бюджетов на всех нижестоящих уровнях. И если какое-то подразделение представило бюджет позже, чем нужно, то финансист, ответственный за бюджетирование, должен своевременно получить информацию о причинах, по которым это произошло. Поэтому необходим постоянный мониторинг процесса бюджетирования по всем уровням. В автоматизированных программах бюджетирования такой мониторинг осуществлять легко, гораздо сложнее это сделать, если бюджеты формируются в обычных электронных таблицах.

*Утвержденные бюджеты обязательны к исполнению*

Утвержденные бюджеты должны исполняться - это одно из основных правил. В противном случае сводится на «нет» вся идея планирования и достижения поставленных целей. За неисполнение надо наказывать, для исполнения - мотивировать.

*От контроля к контроллингу*

Бюджетирование является ключевым элементом системы внутрифирменного контроля и корректировки стратегического вектора развития компании. Бюджетный контроль позволяет оперативно отслеживать отклонения от заданных целевых значений и выявлять тенденции развития компании. Итак, система бюджетного управления - это система управления по отклонениям. Именно система управления по отклонениям, а не система по отслеживанию и «ликвидации» отклонений. Крупные корпорации встраивают в свои учетные системы функцию блокировки оплаты по счету, если сумма превышает установленный лимит. В результате время прохождения счета и количество согласовательных документов значительно увеличивается, что не может не сказаться на оперативности. Безусловно, бюджетный контроль организуется в компании с целью выявления «несанкционированных» расходов, однако более эффективным инструментом является внедрение в компании контроллинга. Под контроллингом понимается процесс мониторинга результатов деятельности компании в сравнении с запланированными целями или бюджетами. Основное предназначение контроллинга - это предоставление менеджерам информации о том, как идет продвижение к намеченным целям.

Детально проработанный бюджет, который прошел несколько итераций «сверху вниз» (установление руководством стратегически ориентированных бюджетных показателей на основе маркетинговой информации) и «снизу вверх» (разработка операционных бюджетов подразделений на основе фактических данных прошлых периодов), позволяет управлять ресурсами компании с максимальной степенью эффективности. Однако если в середине бюджетного периода изменяется стратегическая цель развития компании, формальное исполнение утвержденного бюджета может служить препятствием. В регламент бюджетирования должны быть внесены соответствующие пункты, которые позволяют оперативно вносить изменения в бюджеты компании. Следует также отметить, что не все компании увязывают показатели краткосрочного планирования (годовые бюджетные показатели) с показателями долгосрочного стратегического планирования. Для корректной оценки реализации стратегии с использованием бюджетирования необходимо формализовать стратегию в виде финансовых показателей на долгосрочный период (допустим, 5 лет), после чего произвести разбивку финансовых показателей на годы [8].

*От ЦФУ к ЦФО*

Во многих случаях требуется постепенный переход к бюджетному управлению. На первом этапе происходит выделение подразделений в центры финансового учета (ЦФУ) без права самостоятельного принятия решений в области формирования доходов и расходов. Разрабатываются единые для подразделений форматы бюджетов, отрабатывается бюджетный регламент (процедура принятия, корректировки, контроля и анализа бюджетных показателей), проводится предварительный анализ выполнения бюджетов. В этот период мотивация руководителей ЦФУ не связывается с выполнением финансово-экономических показателей деятельности. И только после того, когда можно будет сделать вывод о том, что бюджетная модель компании работает эффективно, следует делегировать подразделениям полномочия по формированию финансового результата и повысить статус до уровня центра финансовой ответственности (ЦФО). Одновременно с этим вводится система оплаты труда, ориентированная на достижение бюджетных показателей. Принятие решения о внедрении бюджетирования - это серьезный шаг к новой модели управления компанией.

Таким образом, бюджетирование, в случае реализации описанного комплекса мероприятий, является эффективной технологией управления бизнесом [3].

Российская практика перехода к бюджетированию показывает, что большинство руководителей предприятий все еще не владеют философией бюджетирования. Действительно, бюджетирование – трудоемкий процесс, предполагающий участие многих специалистов, объединенных общей целью и идеей развития.

Для российского предпринимательства продолжают оставаться актуальными следующие проблемы финансово-хозяйственной деятельности:

1) прогнозирование финансовых результатов хозяйственной деятельности, установление целевых показателей эффективности деятельности и лимитов затрат ресурсов;

2) определение наиболее перспективных бизнес-проектов, а также возможности их финансирования;

3) анализ и оценка эффективности работы различных структурных подразделений, контроль за правильностью решений, принимаемых руководителями структурных единиц.

Эти вопросы нужны для стратегического планирования и бюджетирования, основанных на глубоком анализе своих возможностей, правильно выбранных целей, наличие серьезных финансовых вложений. Внутренние потребности бюджетирования состоят в полезности систематического анализа бизнеса, а также в формировании программы развития предприятия в таком структурированном виде, который позволяет осуществлять постоянный анализ и принимать на его основе оперативные решения.

Для того чтобы специалисты предприятия обладали основами и тонкостями бюджетного планирования, их надо обучать, приглашать консультантов и аудиторов. Использование бюджетирования в деятельности предприятия – это условие успеха бизнеса [11, c. 194-196].

# II. Виды бюджетов. Генеральный и частные бюджеты. Операционный и финансовый бюджет как составные части генерального бюджета. Гибкий и статический бюджет.

## 2.1. Генеральный и частные бюджеты. Операционный и финансовый бюджет

Бюджетирование (рассмотренное в предыдущей главе) предполагает разработку главного бюджета, бюджетов (смет) функций (направлений) деятельности, смет структурных подразделений.

***Главный бюджет*** представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям деятельности план работы предприятия, состоящий:

* из плана прибылей и убытков (бюджет доходов и расходов – БДР);
* прогноза денежных потоков (бюджет движения денежных средств – БДДС);
* бюджетного бухгалтерского баланса (прогнозный баланс – ПБ).

Главный бюджет состоит из двух частей: финансового бюджета и операционного бюджета (рис. 1.) [5, c.242].

Главный бюджет

Финансовый бюджет

Операционный бюджет

Бюджетный бухгалтерский баланс

Бюджет денежных средств

Смета капитальных затрат

Смета общехозяйственных расходов

Смета коммерческих расходов

Смета себестоимости продукции

Бюджетный отчет о прибылях и убытках

В ***операционном бюджете*** деятельность предприятия планируется посредством специальных технико-экономических показателей, характеризующих стадии производственной и хозяйственной деятельности предприятия. Конечная цель операционного бюджета – ***бюджетный отчет о прибылях и убытках***, который строится на основе:

* бюджета продаж;
* сметы производственной себестоимости продукции;
* сметы общехозяйственных расходов;
* сметы коммерческих расходов.

***Бюджет продаж*** представляет собой план, от которого зависят практически все экономические показатели предприятия: объем производства, выручка, себестоимость, прибыль и т.д.

Для подготовки бюджета продаж используются различные оценки предполагаемого спроса на выпускаемую продукцию: экспертные оценки специалистов отдела сбыта; статистические прогнозы на основе спроса за прошлые сопоставимые периоды; сложные эконометрические модели и методики.

В данной программе принимаются количество изделий или услуг, которое предприятие предполагает реализовать в следующем сметном периоде, и цены на реализуемую продукцию.

Бюджет продаж планируется по каждому виду продукции, в нем представлен прогноз совокупного дохода. Бюджет продаж является основой всех других бюджетов (смет).

Бюджет продаж должен быть тщательно продуман, так как, если он составлен не очень точно, все другие сметы и финансовые результаты деятельности предприятия будут содержать заведомо ненадежную информацию [5, c.250].

Рассмотрим пример формирования бюджета продаж предприятия.

Маркетинговые исследования показали, что наше предприятие сможет реализовать в следующем году три вида продукции по возможным ценам реализации и получить доход в сумме 28000 тыс. руб. (табл. 1).

*Таблица 1*

Бюджет продаж предприятия на 2010г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Наименование изделия* | *Количество на реализацию* | *Цена реализации (тыс. руб.)* | *Планируемый доход (тыс. руб.)* |
| *Пиджак* | 8000 | 1,75 | 14000 |
| *Брюки* | 10000 | 1,0 | 10000 |
| *Юбка* | 5000 | 0,8 | 4000 |
| ***Итого*** |  |  | **28000** |

Бюджет продаж служит отправной точкой процесса подготовки производственной программы предприятия.

Производственная программа составляется в количественных показателях. Планируемый объем производства должен полностью обеспечить объем продаж и необходимый уровень запасов (табл. 2).

*Таблица 2*

Производственная программа предприятия на 2010г., (ед.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Наименование изделия*** | ***Пиджак*** | ***Брюки*** | ***Юбка*** |
| *Объем реализации* | 8000 | 10000 | 5000 |
| *Запасы на начало периода* | 1300 | 200 | 500 |
| *Запасы на конец периода* | 200 | 300 | 100 |
| *Объем производства* | 6900 | 10100 | 4600 |

При составлении производственной программы следует учитывать планируемое количество готовых изделий на складе на начало и конец периода. Из бюджета продаж выбирается объем реализации по каждому изделию и рассчитывается объем производства:

*(Объем производства = Объем реализации – Запасы на начало периода + Запасы на конец периода)* [5, c.252].

***Смета производственной себестоимости продукции*** рассчитывается на основании: сметы затрат на сырье и материалы; сметы по труду; сметы общепроизводственных расходов (рис.2.).

Смета производственной себестоимости продукции

Смета затрат на сырье и материалы

Смета общепроизводственных расходов

Смета по труду

*Рис.2.* Смета производственной себестоимости продукции

[5, c.243]

*Смета затрат на сырье и материалы* представляет собой совокупные затраты по всем видам сырья и материалов, которые планируются израсходовать на производство продукции в заданном плановом периоде.

Рассмотрим пример планирования использования материалов и затрат по их приобретению (табл. 3).

*Таблица 3*

Смета использования основных материалов на 2010г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Пиджак*** | | | ***Брюки*** | | | ***Юбка*** | | | ***Всего*** |
| расход на единицу изделия | объем производства | ***Итого*** | расход на единицу изделия | объем производства | ***Итого*** | расход на единицу изделия | объем производства | *Итого* |
| Ткань 1 (м) | 1,6 | 6900 | **11040** | 1,3 | 10100 | **13130** | 0,9 | 4600 | 4140 | **28310** |
| Ткань 2 (м) | 1,5 | 6900 | **10350** | 1,2 | 10100 | **12120** | 0,8 | 4600 | 3680 | **26150** |

В нашем примере пошив всех изделий для простоты расчетов будет произведен из одинаковой ткани (ткань 1); при этом будет использована подкладочная ткань (ткань 2). Так же мы не будем рассчитывать использование материалов в соответствии с размерами выпускаемых изделий и приняли среднюю норму расхода ткани на партию выпускаемых изделий.

Смета использования основных материалов служит основой для составления сметы затрат на приобретение основных материалов. Эта смета должна обеспечить своевременное приобретение необходимых для бесперебойного производства материалов соответствующего качества по оптимальным ценам.

При составлении сметы следует принять во внимание уровень запасов на начало и конец планируемого периода. В смете затрат на приобретение основных материалов будут представлены все виды продукции и все материалы, необходимые для производства планируемых видов продукции, а также нормы затрат и материалов и цены приобретения (табл. 4).

*Таблица 4*

Смета затрат на приобретение основных материалов за 2010г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Ткань 1 (м)*** | ***Ткань 2 (м)*** |
| *Количество основных материалов, необходимое для удовлетворения годовой производственной потребности по смете использования материалов (I)* | 28310 | 26150 |
| *Планируемый запас на конец периода, в том числе: (II)*  *пиджак (цех №1)*  *брюки (цех №2)*  *юбка (цех №3)* | 800  200\*1,6=320  300\*1,3=390  100\*0,9=90 | 740  200\*1,5=300  300\*1,2=360  100\*0,8=80 |
| *Планируемый запас на начало периода, в том числе: (III)*  *пиджак (цех №1)*  *брюки (цех №2)*  *юбка (цех №3)* | 2790  1300\*1,6=2080  200\*1,3=260  500\*0,9=450 | 2590  1300\*1,5=1950  200\*1,2=240  500\*0,8=400 |
| *Итого необходимо приобрести (I + II - III)* | 26320 | 24300 |
| *Планируемая цена ткани (тыс. руб. за 1 м)* | 0,4 | 0,02 |
| *Итого планируемые расходы на закупки (тыс. руб.)* | 10528 | 486 |
| ***Всего (тыс. руб.)*** | ***11014*** | |

Далее годовая смета анализируется по месяцам [5, с. 253].

*Планирование трудовых затрат.* Смета по труду готовится для каждого производственного подразделения, в нашем случае – для цехов №1, 2 и 3. В смете указываются нормы использования времени на изготовление одного изделия, а также ставки почасовой заработной платы работников.

В таблице 5 отражены затраты труда в часах, необходимые для производства запланированного объема продукции, и планируемые расчетные расходы на оплату производственного труда.

Затраты времени на изготовление единицы продукции и ставки почасовой заработной платы разрабатываются и устанавливаются плановым отделом.

*Таблица 5*

Смета по труду производственных рабочих за 2010г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Цех №1* | *Цех №2* | *Цех №3* | ***Всего*** |
| *Пиджак* | *Брюки* | *Юбка* |
| *Объем производства, ед.* | 6900 | 10100 | 4600 |  |
| *Затраты времени на изготовление единицы продукции, ч.* | 6 | 4 | 3 |  |
| *Время на изготовление годового объема продукции, ч.* | 41400 | 40400 | 13800 | **95600** |
| *Ставки почасовой заработной платы, руб.* | 50 | 40 | 40 |  |
| *Стоимость пошива одного изделия, руб.* | 300 | 160 | 120 |  |
| *Расходы на заработную плату, тыс. руб.* | 2070 | 1616 | 552 | **4238** |

Рассчитаем потребность предприятия в работниках при условии, что дневная норма рабочего времени составляет 8 часов, а отпускной период 24 рабочих дня, годовая норма рабочего времени (с учетом возможности дополнительных отпусков и времени нетрудоспособности – приблизительно 5% годовой нормы рабочего времени) составит приблизительно 1750 часов на одного работника:

Цех №1 – 41400 : 1750ч. = 24 чел.

Цех №2 – 40400 : 1750ч. = 23 чел.

Цех №3 – 13800 : 1750ч. = 8 чел.

Таким образом, потребность данного предприятия в работниках для изготовления планируемого объема продукции равна 55 человек [5, с. 254].

*Планирование общепроизводственных расходов*. Общепроизводственные накладные расходы делятся на регулируемые и нерегулируемые (табл. 6).

*Таблица 6*

Смета общепроизводственных расходов за 2010г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Вид накладных расходов* | *Ставка распределения накладных расходов на час труда основных производственных рабочих (руб.)* | | | *Накладные расходы (тыс. руб.)* | | | *Итого (тыс. руб.)* |
|  | *Цех №1* | *Цех №2* | *Цех №3* | *Цех №1* | *Цех №2* | *Цех №3* |  |
| *Регулируемые накладные расходы, в том числе:* |  |  |  |  |  |  |  |
| *вспомогательные материалы* | 5 | 2,5 | 3 | 207 | 101 | 41,4 | 349,4 |
| *электроэнергия (переменные затраты)* | 2 | 1,5 | 1,5 | 82,8 | 60,6 | 20,7 | 164,1 |
| *ремонт оборудования (переменные затраты)* | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 20,7 | 16,2 | 5,5 | 42,4 |
| *труд вспомогательного персонала* | 4 | 4 | 4 | 165,6 | 161,6 | 55,2 | 382,4 |
| ***Итого*** | **11,5** | **8,4** | **8,9** | **476,1** | **339,4** | **122,8** | **938,3** |
| *Нерегулируемые расходы, в том числе:* |  |  |  |  |  |  |  |
| *амортизация* |  |  |  | 133 | 129 | 44 | 306 |
| *труд вспомогательного персонала (постоянные расходы)* |  |  |  | 50 | 50 | 50 | 150 |
| *свет, вода, отопление* |  |  |  | 100 | 100 | 100 | 300 |
| *техобслуживание и ремонт (постоянные расходы)* |  |  |  | 158 | 102 | 54 | 314 |
| ***Итого*** |  |  |  | **441** | **381** | **248** | **1070** |
| *Совокупные накладные расходы* |  |  |  | 917,1 | 720,4 | 370,8 | 2008,3 |
| *Сметная ставка распределения общепроизводственных расходов* | 22,15 | 17,83 | 26,87 |  |  |  |  |

Сметная почасовая ставка распределения совокупных накладных расходов по цехам определяется путем деления совокупных цеховых затрат на годовые затраты рабочего времени по цехам производства:

Цех №1 – 917,1 : 41400 = 22,15;

Цех №2 – 720,4 : 40400 = 17,83;

Цех №3 – 370,8 : 13800 = 26,87.

Этот показатель является ключевым в смете общепроизводственных расходов, так как он непосредственно влияет на себестоимость планируемой к производству продукции.

На основании сметных ставок распределения можно определить долю общепроизводственных расходов на производимое изделие:

пиджак – 22,15 руб.\*6 час. = 132,9 руб.;

брюки – 17,83 руб.\*4 час. = 71,3 руб.;

юбка – 26,87 руб.\*3 час. = 80,6 руб. [5, с. 256].

***Расчет плановой производственной себестоимости продукции*** производится на единицу выпускаемой продукции и на весь выпуск продукции по наименованиям (табл. 7).

(Смета использования основных материалов - табл. 3, смета затрат на приобретение основных материалов – табл. 4)

Ткань 1(тыс. руб.) Ткань 2 (тыс. руб.)

Пиджак 1,6\*0,4 = 0,64 1,5\*0,02 = 0,03

Брюки 1,3\*0,4 = 0,52 1,2\*0,02 = 0,024

Юбка 0,9\*0,4 = 0,36 0,8\*0,02 = 0,016

*Таблица 7*

Смета производственной себестоимости продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Наименование изделия, кол-во* | *Себестоимость* | *Категории затрат* | | | | |
| *Ткань 1* | *Ткань 2* | *Зарплата производственных рабочих* | *Общепроизводственные расходы* | ***Производственная себестоимость*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | **7** |
| *Пиджак, 6900 шт.* | *ед. прод., руб.* | 640 | 30 | 300 | 132,9 | **1102,9** |
| *всего выпуска, тыс. руб.* | 4416 | 207 | 2070 | 917,1 | **7610,0** |
| *Брюки, 10100 шт.* | *ед. прод., руб.* | 520 | 24 | 160 | 71,3 | **775,3** |
| *всего выпуска, тыс. руб.* | 5252 | 242,4 | 1616 | 720,4 | **7830,8** |
| *Юбка, 4600 шт.* | *ед. прод., руб.* | 360 | 16 | 120 | 80,6 | **576,6** |
| *всего выпуска, тыс. руб.* | 1656 | 73,6 | 552 | 370,8 | **2652,4** |

После расчета производственной себестоимости следует сравнить полученные цифры с плановыми ценами продаж. Необходимо, чтобы производственная себестоимость была ниже плановых цен:

***Наименование изделия Себестоимость (руб.) Цена (руб.)***

*Пиджак 1102,9 < 1750*

*Брюки 775,3 < 1000*

*Юбка 576,6 < 800*

В нашем примере условие соблюдается [2].

***Смета общехозяйственных расходов.*** В ней рассчитываются плановые расходы на нужды управления, не связанные непосредственно с производственным процессом. Все эти расходы считаются условно-постоянными, так как они в целом не зависят от увеличения или уменьшения объемов производства.

В нашем примере смета общехозяйственных (административно-управленческих) расходов приведена в таблице 8.

*Таблица 8*

Смета общехозяйственных (административно-управленческих) расходов на 2010г., (тыс. руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Статьи расходов* | *План* | *Фактически* |
| 1 | 2 | 3 |
| *Заработная плата* | 510 |  |
| *Начисления на заработную плату* | 204 |  |
| *Командировочные расходы* | 98 |  |
| *Канцелярские расходы* | 40,5 |  |
| *Автотранспорт* | 102 |  |
| *Прочие расходы* | 58 |  |
| ***Итого*** | **1012,5** |  |

***Смета коммерческих расходов*** представляет собой план расходов, связанных со сбытом продукции и услуг, включая упаковку, транспортировку, рекламу, заработную плату работникам отдела реализации и др. При составлении сметы следует иметь в виду, что часть расходов на продажу является постоянными расходами. Расчет сметы расходов на продажу готовит отдел продаж (табл. 9) [10, с. 342].

*Таблица 9*

Смета коммерческих расходов предприятия на 2010г., (тыс. руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Статьи расходов* | *План* | *Фактически* |
| 1 | 2 | 3 |
| *Заработная плата* | 305 |  |
| *Начисления на заработную плату* | 122 |  |
| *Комиссионные* | 160 |  |
| *Командировочные расходы* | 83 |  |
| *Транспортные расходы* | 94 |  |
| *Реклама* | 552 |  |
| *Прочие расходы* | 58,6 |  |
| ***Итого*** | **1374,6** |  |

***Бюджетный отчет о прибылях и убытках (план прибылей и убытков)*** включает в себя следующие показатели:

* выручка от реализации продукции;
* себестоимость реализуемой продукции;
* **валовая прибыль (убыток)** (выручка - себестоимость);
* коммерческие расходы;
* общехозяйственные расходы;
* **прибыль (убыток) от продаж** («валовая прибыль» (убыток) - коммерческие расходы – общехозяйственные расходы).

Российские нормативные акты допускают другой вариант формирования прибыли предприятия, при котором общехозяйственные расходы распределяются на себестоимость реализуемой продукции. Руководство предприятия само принимает решение по данному вопросу, и принятое решение фиксируется в учетной политике предприятия.

Во втором случае план прибылей и убытков будет иметь следующий вид:

* выручка от реализации продукции;
* себестоимость реализуемой продукции;
* **валовая прибыль (убыток)** (выручка - себестоимость);
* коммерческие расходы;
* **прибыль (убыток) от продаж** («валовая прибыль» (убыток) - коммерческие расходы) [5, с. 245].

В нашем примере подготовлены все необходимые данные для составления ***плана прибылей и убытков***:

тыс. руб.

Выручка от реализации продукции 28000,0

Себестоимость реализуемой продукции 18093,2

**Валовая прибыль (убыток)** (выручка - себестоимость) 9906,8

Коммерческие расходы 1374,6

Общехозяйственные расходы 1012,5

**Прибыль (убыток) от продаж**

(«валовая прибыль» (убыток) –

коммерческие расходы – общехозяйственные расходы) 7519,7

(Себестоимость реализуемой продукции рассчитывается на основе сметы производственной себестоимости продукции 7610 + 7830,8 + 2652,4 = 18093,2)

Для оценки планируемого производства можно подсчитать рентабельность продаж (9906,8 : 28000,0 = 35,4%) и в целом рентабельность по предприятию (7519,1 : 28000,0 = 26,9%) и сделать промежуточные выводы о том, что плановые показатели рентабельности в пределах нормы и подготовленная программа отвечает интересам предприятия.

Далее следует рассчитать полную себестоимость планируемой к выпуску продукции и рентабельность каждого вида продукции. Для этого надо сумму коммерческих и административно-управленческих расходов (2387,1 тыс. руб.) распределить по всем видам продукции. В соответствии с затратами времени производственных рабочих можно распределить коммерческие и общехозяйственные расходы с учетом затрат времени на каждый вид изделий (табл. 10):

Пиджак – 2387,1 : 95600\*41400 = 1033,7 тыс. руб.

Брюки – 2387,1 : 95600\*40400 = 1008,8 тыс. руб.

Юбка – 2387,1 : 95600\*13800 = 344,6 тыс. руб. [5, с. 259]

Затем рассчитать полную себестоимость каждого вида изделий.

*Таблица 10*

Полная себестоимость единицы продукции, (руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *Пиджак* | *Брюки* | *Юбка* |
| *Общехозяйственные расходы (всего, тыс. руб.)* | 1033,7 | 1008,8 | 344,6 |
| *на единицу продукции, руб.* | 149,8 | 99,9 | 74,9 |
| *Производственная себестоимость единицы продукции, руб.* | 1102,9 | 775,3 | 576,6 |
| ***Полная себестоимость единицы продукции, руб.*** | **1252,7** | **875,2** | **651,5** |

Сопоставляя полную себестоимость единицы продукции с планируемыми ценами, можно сделать вывод, что производство всех видов продукции на данном предприятии рентабельно. Наиболее рентабелен пошив пиджаков – 139,7%, в то время как пошив брюк (114,3%) и пошив юбок (122,8%) менее рентабельны.

Второй частью главного бюджета является **финансовый бюджет**. В конечном итоге он представляет собой бюджетный баланс активов и пассивов предприятия. Основная цель финансового бюджета – **отражение плановых источников поступления финансовых средств и пути их использования**. Финансовый бюджет состоит из:

* сметы капитальных затрат;
* бюджета денежных средств;
* бюджетного бухгалтерского баланса [2].

***Смета капитальных расходов*** представляет собой план по формированию источников инвестиционных ресурсов и направлениям капитальных вложений, связанных с приобретением зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, земельных участков; реконструкцией расширением и техническим перевооружением действующих предприятий и т.п.

В основу сметы капитальных вложений при планировании привлечения инвестиций должен быть положен инвестиционный анализ предлагаемых проектов.

***Бюджет денежных средств*** представляет собой планируемые поступления денежных средств и различные платежи, которые надо осуществить в заданном планируемом периоде (табл. 11). При составлении бюджета выявляются периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки.

Данный бюджет разрабатывается на год, квартал, месяц, неделю и может быть рассчитан на один день. *Основная цель бюджета денежных средств* – обеспечить достаточные денежные средства для покрытия всех необходимых расходов на данном производственном этапе.

*Таблица 11*

Бюджет денежных средств предприятия на 2010г., (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *1 кв.* | *2 кв.* | *3 кв.* | *4 кв.* | *Год* |
| *Сальдо на 1 января* | 500 | 3005 | 6171 | 4868 |  |
| *Поступление от реализации* | 9000 | 10000 | 3000 | 6000 | 28000 |
| *Платежи:* |  |  |  |  |  |
| *приобретение материалов* | 3700 | 4500 | 2000 | 1163,4 | 11363,4 |
| *выплаты заработной платы* | 1400 | 1400 | 1300 | 1485,4 | 5585,4 |
| *отчисления в единый социальный налог* | 560 | 560 | 520 | 594,2 | 2234,2 |
| *командировочные расходы* | 50 | 41 | 50 | 40 | 181 |
| *транспортные расходы* | 49 | 49 | 49 | 49 | 196 |
| *вода, электроэнергия* | 205 | 205 | 205 | 205,5 | 820,5 |
| *реклама* | 452 | - | 100 | - | 552 |
| *прочие расходы* | 79 | 79 | 79 | 80 | 317 |
| ***Итого*** | **6495** | **6834** | **4303** | **3617,5** | **21249,5** |
| *Сальдо на 31 декабря* |  |  |  |  | 7250,5 |

Для составления бюджета денежных средств необходимо осуществить предварительные расчеты по следующим категориям расходов (табл. 12).

*Таблица 12*

(тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Источник информации*  *Расходы* | *Смета затрат на приобретение основных материалов (табл. 4)* | *Смета общепроизводственных расходов (табл. 6)* | *Смета общехозяйственных расходов (табл. 8)*  *Смета коммерческих расходов (табл. 9)* | ***Итого*** |
| *Приобретение материалов* | 11014 | 349,4 |  | **11363,4** |
| *Заработная плата* | *Смета по труду (табл. 5)* | 150 + 382,4 | 510 + 305 | **5585,4** |
| *Командировочные расходы* |  |  | 98 + 83 | **181** |
| *Транспортные расходы* |  |  | 102 + 94 | **196** |
| *Реклама* |  |  | 552 | **552** |

Все планируемые текущие расходы за год составят 21249,5 тыс. руб., так как они будут представлены расходами на производство продукции, а так же общехозяйственными и коммерческими расходами.

Прочие расходы в бюджете денежных средств предприятия составят 317 тыс. руб. и будут равны не вошедшим в расчет общехозяйственным и коммерческим расходам (40,5 + 58 + 160 + 58,6).

В нашем примере руководство предприятия может принять решение об инвестициях, так как начиная со 2 квартала начальное сальдо и доходы предприятия значительно превысят планируемые расходы на 2 квартал, а плановое сальдо на конец 2 квартала превышает максимальные расходы за 3 квартал.

***Бюджетный бухгалтерский баланс*** представляет собой прогнозируемые остатки на бухгалтерских счетах на начало и конец планируемого периода, записанные в форме бухгалтерского баланса активов и пассивов.

При помощи бюджетного бухгалтерского баланса:

* рассчитываются все базы по налогам: на имущество, добавленную стоимость, на прибыль и т.д.;
* планируется дебиторская и кредиторская задолженности, в том числе просроченные;
* корректируются многие производственные и экономические показатели: себестоимость, цены реализации, управленческие расходы, расходы на продажу, выпуск продукции, реализация и др. в зависимости от поставленных задач и возможных результатов [7].

В нашем примере в упрощенном виде баланс будет выглядеть следующим образом (табл. 13):

*Таблица 13*

Бюджетный бухгалтерский баланс по состоянию на 31.12.2009г., (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Актив* | | *Пассив* | |
| *I. Основные средства* | 20985 | *III. Капитал и резервы* |  |
| *II. Запасы*  *В том числе:* | 2400 | *Уставный капитал* | 20560 |
| *материалы* | 270 | *Резервный капитал* | 2056 |
| *готовая продукция* | 2130 | *Прибыль* | 7520 |
| *Дебиторская задолженность* | 2000 | *Кредиторская задолженность* | 2500 |
| *Расчетный счет* | 7000 |  |  |
| *Касса* | 251 |  |  |
| ***Итого по разделу II*** | **11651** |  |  |
| ***Баланс*** | **32636** | ***Баланс*** | **32636** |

Все подготовленные сметы тщательно изучаются и анализируются. Процесс принятия плана, анализа и корректировок занимает значительно больше времени, чем разработка первоначального варианта.

Для анализа представленного варианта бюджета рассчитывается ряд финансовых коэффициентов:

* Период окупаемости собственного капитала

22616 : 7520 = 3(года);

* Отношение оборотного капитала к краткосрочным обязательствам

11651 : 2500 = 4,66;

* Коэффициент абсолютной ликвидности

7251 : 2500 = 2,90;

* Доля основных средств в активах предприятия

20985 : 32636 = 0,64.

В нашем примере все эти коэффициенты оказались приемлемыми для предприятия. Коэффициенты ликвидности свидетельствуют о том, что предприятие имеет возможность инвестирования и, видимо, будет принято решение либо о расширении производства, либо об инвестировании денежных средств в ценные бумаги. В случае решения об использовании «свободных средств» на расширение или переоснащение производства будет разработан бюджет капитальных расходов и в соответствии с этим скорректирован представленный бюджет [5, с. 263].

## 2.2. Гибкий и статический бюджет

Существует два вида бюджетов – статические и гибкие.

***Статический бюджет*** – это твердый план, в котором доходы и расходы планируются исходя только из заданного объема реализации. Исполнение бюджета контролируется по фактическим показателям без каких-либо корректировок (табл. 14).

*Таблица 14*

Исполнение бюджета предприятия (статического), (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  *п/п* | *Показатели* | *Бюджет* | *Выполнение* | *Отклонение* |
| 1 | *Объем реализации (шт.)* | 1000 | 800 | -200 |
| 2 | *Выручка от реализации продукции* | 5000 | 4800 | -200 |
| 3 | *Производственная себестоимость продукции* | 3800 | 3200 | -600 |
| 4 | *Прибыль от реализации* | 1200 | 1600 | +400 |
| 5 | *Общехозяйственные расходы* | 750 | 750 | - |
| 6 | *Коммерческие расходы* | 70 | 150 | +80 |
| **7** | ***Прибыль*** | **380** | **700** | **+320** |

Статический бюджет позволяет оценить только абсолютные показатели исполнения бюджета. Можно отметить, что, хотя принятый объем реализации не был достигнут, выручка от реализации продукции недополучена и превышены расходы на реализацию, предприятие получило прибыль на 320 тыс. руб. больше запланированной.

Статические бюджеты используются для внутрихозяйственных служб, в подразделениях, работа которых не зависит от объемов производства или реализации продукции. Статический бюджет, как правило, предназначен для определенного уровня деловой активности предприятия, он не может использоваться для контроля затрат при изменении уровня активности. Провести детальный анализ результатов деятельности предприятия с помощью статического бюджета невозможно. Поэтому на практике используется гибкий бюджет [5, с. 248].

***Гибкие бюджеты*** составляются исходя из объема планируемой выручки или планируемых затрат, скорректированных на фактический объем выпуска продукции (или на объем продаж) (табл. 15).

Ключевым отличием гибкого бюджета от статического является то, что при разработке гибкого бюджета используется фактический объем выпуска/продаж продукции, а для статического – плановый уровень выпуска/продаж. Поэтому использование гибкого бюджета, в отличие от статического, позволяет менеджерам получать больше информации об отклонениях [12, c.294].

*Таблица 15*

Исполнение бюджета предприятия (гибкого), (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  *п/п* | *Показатели* | *Бюджет* | *Выполнение* | *Скорректированный на выполнение бюджет* | *Отклонение от скорректированного бюджета* |
| 1 | *Объем реализации (шт.)* | 1000 | 800 | 800 | - |
| 2 | *Выручка от реализации продукции* | 5000 | 4800 | 4000 | +800 |
| 3 | *Производственная себестоимость продукции* | 3800 | 3200 | 3040 | +160 |
| 4 | *Прибыль от реализации* | 1200 | 1600 | 960 | +640 |
| 5 | *Общехозяйственные расходы* | 750 | 750 | 750 | - |
| 6 | *Коммерческие расходы* | 70 | 150 | 70 | +80 |
| **7** | ***Прибыль*** | **380** | **700** | **140** | **+560** |

В данном примере фактический объем реализации меньше запланированного на 200 единиц; соответственно, следует принять во внимание, что затраты на производство 800 единиц продукции должны быть меньше предусмотренных из расчета на 1000 единиц. Нужно скорректировать плановую себестоимость на фактический объем произведенной и реализованной продукции с использованием плановой нормы затрат на единицу продукции. Для этого находим плановую норму затрат:

3800 тыс. руб. : 1000 шт. = 3,8 тыс. руб.

и умножаем на количество фактически произведенной продукции:

3,8 тыс. руб. \* 800 шт. = 3040 тыс. руб.

Предприятие планировало получить от реализации 1000 шт. продукции 5000 тыс. руб., фактически реализовало 800 шт., соответственно скорректированная плановая выручка от реализации составит:

5000 тыс. руб. : 1000 шт. = 5,0 тыс. руб.

5,0 тыс. руб. \* 800 шт. = 4000 тыс. руб.

Таким же способом корректируется и прибыль от реализации: рассчитывается планируемая прибыль от реализации единицы продукции:

1200 тыс. руб. : 1000 шт. = 1,2 тыс. руб.

и умножается на количество фактически реализованной продукции:

1,2 тыс. руб. \* 800 шт. = 960 тыс. руб.

Необходимо иметь в виду, что общехозяйственные расходы являются, как правило, условно-постоянными и не зависят от объема производства, поэтому они не подлежат корректировке.

Коммерческие расходы по своей структуре, в нашем случае, также являются условно-постоянными. В состав этих расходов входят стоимость упаковки, некоторые транспортные расходы и др., но доля их незначительна. Поэтому коммерческие расходы так же корректировать не следует [2].

Анализируя фактические показатели деятельности предприятия и сопоставляя их с приведенными плановыми показателями, можно сделать следующие выводы:

* Фактические коммерческие расходы на 80 тыс. руб. выше запланированных. Это, видимо, результат принятого руководством предприятия решения о проведении рекламной кампании, которая повлияла на формирование спроса на продукцию и позволила предприятию поднять цены продаж;
* Выручка от реализации продукции превысила скорректированную плановую цифру на 800 тыс. руб. (в таблице 14 выручка от реализации ниже плановой на 200 тыс. руб.);
* Затраты на производство продукции выше скорректированных плановых затрат, в расчете на единицу продукции они превысили плановые затраты на 0,2 тыс. руб. Именно по этой причине предприятие недополучило 160 тыс. руб. прибыли.

Используя данные статического бюджета, можно заметить то, что предприятие получило экономию по затратам на производство продукции 600 тыс. руб., и сделать неверные выводы.

Сравнивая *статический и гибкий бюджеты*, можно сказать, что последний предоставляет более объективные данные для анализа выполнения плановых заданий. Гибкий бюджет можно использовать как для планирования, так и для анализа и оценки различных хозяйственных ситуаций в условиях возможных непредвиденных обстоятельств [2].

# III. Значение гибкого бюджета для контроля и анализа деятельности предприятия. Анализ отклонений.

Оценка затрат, производимая в ходе контроля управленческих решений, предполагает установление степени их выполнения и поиск резервов снижения издержек в предстоящих периодах. С этой целью делаются самые разнообразные аналитические расчеты. Однако их общую основу составляет сопоставление фактической и плановой информации, характеризующей потребление ресурсов.

С этой целью формируется ***гибкий бюджет*** и производится оценка обоснованности фактических затрат и степени достижения желаемого финансового результата применительно к плановым показателям пересчитанным на реальный объем реализации продукции [7, с. 132].

В ходе дальнейшего анализа выполнения гибкого бюджета изучается влияние на отклонения фактических показателей от плановых изменения цен и объема используемых ресурсов. По результатам анализа дается заключение об эффективности работы предприятия в истекшем периоде и определяются пути реализации резервов улучшения использования, имеющихся у него ресурсов.

***Отклонение*** – это разница между фактическими и запланированными показателями. Запланированные показатели приводятся в бюджетах и являются основой для последующей оценки результатов деятельности предприятия [12, c. 293].

Анализ отклонений помогает менеджерам принимать решения по планированию и контролю. ***Управление по отклонениям*** – это управление в целях восстановления нормального хода производственного процесса при появлении отклонений. В данном случае основное внимание менеджеры уделяют отдельным процессам, по которым выявлены значительные отклонения, то есть фактические показатели отличаются от запланированных. Отклонения используются также для оценки эффективности работы предприятия и его подразделений [4].

Все разнообразие методов выявления отклонений можно свести к двум основным: *методу документирования и расчетному методу.*

***Метод первичного документирования отклонений*** отличается простотой и универсальностью. Он позволяет выявить абсолютную величину отклонений по количеству расхода до начала или в момент совершения хозяйственных операций. В большинстве случаев он требует предварительного разрешения допуска отклонений у вышестоящего уровня управления и тем самым обеспечивает усиление контроля за использованием ресурсов.

***Расчетный метод*** требует аналитического подхода к определению величины и причин образования отклонений. Его преимущества - в возможности более разнообразного применения, в том числе для нахождения отклонений, которые невозможно документировать. Отклонения от нормативных смет расходов на организацию, обслуживание производства и управление можно выявить только расчетным методом [3].

Все отклонения аналитики подразделяют на три вида:

1) Отклонения затрат по сырью и материалам;

2) Отклонения прямых трудовых затрат;

3) Отклонения общепроизводственных расходов.

**1) Отклонения затрат по сырью и материалам**

При учете ***отклонений от норм по сырью и материалам*** прежде всего устанавливается единая для организации номенклатура причин отклонений и их виновников, разрабатывается система их цифрового обозначения.

*Основными методами выявления отклонений являются:*

* сигнальное документирование (применяют при вынужденной замене материалов и отпуске сверх лимитов штучных материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, выписывают специальный документ, имеющий особое обозначение (полоску по диагонали, другой цвет), в котором указывают причину и виновника отклонений, а в некоторых случаях приводят расчет отклонений);
* учет партионного и непрерывного раскроя материала (в учетных картах, открываемых на каждую партию материала, записывают количество материала, поданного к рабочему месту, количество заготовок, сделанных из этой партии, количество полученных отходов и неиспользованного материала, при сопоставлении количества фактически израсходованных материалов с расходом по нормам устанавливается экономия или перерасход);
* предварительный расчет отклонений по фактической рецептуре запуска материалов в производство (применяется в производствах, где сырье и материалы потребляются в виде смеси, отклонения выявляются сравнением по каждому компоненту смеси расхода по норме и фактически);
* инвентарный метод (требует инвентаризации остатков неизрасходованных материалов или заготовок в цеховых кладовых и на рабочих местах на дату выявления отклонений, при этом из общей суммы отклонений исключаются нормативные затраты на окончательно забракованные детали и изделия и отклонения вследствие замены материалов) [4].

*Материальные затраты можно представить в виде формулы:*

**М = К х Ц,**

где К - количество материала;

Ц - цена материала.

*Общее изменение материальных затрат определяется по формуле:*

**∆М = Мф – Мн,**

где Мф - фактический расход материалов;

Мн - нормативный расход материалов.

С помощью *метода абсолютных разниц* проводится факторный анализ изменения материальных затрат.

Отклонение от норм по использованию материалов определяют сопоставлением фактически израсходованного материала с нормативным расходом на фактический выпуск по формуле:

**∆М(К) = (Кф - Кн) х Цн,**

где Цн - нормативная цена материала;

Кф - фактический расход материала;

Кн - нормативный расход материала на фактический выпуск.

*Возможными причинами отклонений являются*: замена одного вида сырья другим, нарушение стандартов поставляемых материалов, прямой перерасход, связанный с нарушениями технологии, неправильным или нерациональным раскроем, кражи, порча и т.д.

*Изменение материальных затрат под влиянием фактора цен* рассчитывается по формуле:

**∆М (Ц) = Кф х (Цф - Цн);**

где Цф - фактическая цена материала.

*Возможные причины отклонений*: изменения цен на рынке, просчеты снабженческо-заготовительной службы по поиску наиболее благоприятных поставщиков, плохое управление запасами, приведшее к срочным закупкам по более высоким ценам, дополнительным затратам на транспортировку, а также другие причины, которые возникают вследствие закупочной деятельности [4].

**2) Отклонения прямых трудовых затрат**

При учете ***отклонений затрат на оплату труда*** применяют те же методы, что и при учете сырья и материалов: метод сигнального документирования, метод партионного и непрерывного раскроя, инвентарный метод.

*Затраты прямого труда* можно представить в виде формулы:

**Т = К х Ц,**

где К - количество отработанных часов;

Ц - ставка оплаты труда (стоимость одного часа).

*Общее изменение прямого труда* рассчитывается по формуле:

**∆Т = Тф – Тн,**

где Тф - фактические затраты труда;

Тн - нормативные затраты труда.

Прежде всего *отклонения от нормативных затрат труда* вызваны *двумя причинами*: ставкой заработной платы и количеством труда.

*Отклонение по объему труда основных производственных рабочих* рассчитывается по формуле:

**∆Т(К) = (Кф - Кн) х Цн,**

где Кф - фактические затраты прямого труда;

Кн - нормативные затраты прямого труда, необходимые для выпуска фактического объема продукции;

Цн - нормативная ставка оплаты труда.

*Возможными причинами отклонений являются*: ассортимент продукции; низкое качество материала; техническое состояние оборудования; изменение и соблюдение технологических процессов; разная сложность работы; внедрение нового оборудования и др.

*Изменение затрат прямого труда за счет изменения ставки его оплаты* определяют сравнением фактической и нормативной цены одного часа труда по формуле6

**∆Т(Ц) = (Цф - Цн) х Кф,**

где Цф - фактическая ставка оплаты труда;

Цн - нормативная ставка оплаты труда;

*Возможные причины отклонений возникают при* повышении нормативной ставки, не вошедшей в норму, несоответствии разряда работы и разряда рабочего, выполняющего эту работу, превышении уровня премий, не учтенных в нормативной ставке, различного рода доплат к нормативным расценкам, вызванных отклонениями от технологического процесса, недостатками в организации производства и управления.

Отклонения по труду могут контролироваться руководителями цехов, подразделений, но большая их часть выходит из-под контроля менеджеров низшего и среднего уровней [10, c. 510].

**3) Отклонения общепроизводственных расходов.**

Контроль общепроизводственных расходов представляет собой значительно более трудную задачу, чем контроль над прямыми затратами, так как ответственность за многие общепроизводственные расходы часто трудно кому-либо приписать однозначно. Большинство постоянных таких расходов не могут быть проконтролированы менеджерами конкретных под разделений. Но если переменные общепроизводственные расходы могут быть привязаны к операционным подразделениям, определённый контроль становится возможным [2, с. 49].

Отклонения общепроизводственных расходов рассматривают с позиций соответствия фактических производственных накладных затрат их сумме, распределенной на виды изделий по заранее установленным нормам поглощения. При этом общепроизводственные расходы делят на постоянные и переменные составляющие.

*Отклонения по постоянным общепроизводственным расходам* - это разница между нормативными постоянными общепроизводственными затратами и фактическими постоянными затратами. Анализ отклонений требует сопоставления сумм фактических и нормативных затрат по каждой статье сметы.

*Причины отклонений* могут быть самыми разнообразными, например внеплановое проведение ремонтов, пересмотр заработной платы наладчикам и т.д.

*Абсолютные отклонения по переменным общепроизводственным расходам* - это разница между нормативной величиной переменных общепроизводственных затрат и фактическими переменными общепроизводственными затратами. Отдельными расчетами определяются относительные отклонения от сметных затрат, скорректированных на фактический объем работ.

*По каждой из статей сметы могут быть различные причины отклонений*. Отклонения общепроизводственных затрат по эффективности (ОЗ) рассчитывают как разность между выпуском продукции в нормо-часах (НЧ) и фактически затраченным временем труда (ФЧ) за рассматриваемый период, умноженная на нормативную ставку переменных накладных затрат (ОС):

**∆ОЗ = (НЧ - ФЧ) х ОС.**

*Основная причина этих отклонений* - изменение производительности труда [4].

# IV. Анализ финансовой отчетности предприятия ОАО «Осколцемент» на основе финансовых коэффициентов

Данный анализ проведен на основе данных приложений 1 и 2.

## 4.1. Анализ коэффициентов ликвидности ОАО «Осколцемент» за 2006-2007 гг.

Существуют различные методики анализа ликвидности баланса предприятия. Наиболее популярная основывается на коэффициентах ликвидности. Но распространена также методика, в основе которой абсолютные показатели. Она предполагает группировку активов и пассивов по 4 группы:

1) активы – *А1 – наиболее ликвидные активы* – включает:

-денежные средства на счетах и в кассе (стр. 260);

- краткосрочные финансовые вложения (стр. 250).

*А2- быстрореализуемые активы* – включает:

- дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев (стр. 240).

*А3 – медленно реализуемые активы* – включает:

- производственные запасы, включая НДС (стр. 210 + стр. 220);

- дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев (стр. 230);

- прочие оборотные активы (стр. 270).

*А4 – трудно реализуемые активы* – включает:

- внеоборотные активы (стр. 190).

2) пассивы – *П1 – наиболее срочные платежи* – включает:

- кредиторская задолженность (стр. 620).

*П2 – краткосрочные пассивы* – включает:

- краткосрочные кредиты и займы (стр. 610);

- прочие краткосрочные пассивы (стр. 660).

*П3 – долгосрочные пассивы* – включает:

- долгосрочные кредиты и займы (стр. 510);

- прочие долгосрочные обязательства (стр. 520);

- отложенные налоговые обязательства (стр. 515);

- расчеты по дивидендам (стр. 630);

- доходы будущих периодов (стр. 640);

- резервы предстоящих расходов и платежей (стр. 650).

*П4 – постоянные пассивы* – включает:

- капитал и резервы (стр. 490).

*Таблица 16*

Перегруппировочный баланс ОАО «Осколцемент»

за 2006г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Актив* | *начало года* | *конец года* | *Пассив* | *начало года* | *конец года* |
| *А1* | 1974 | 2441 | *П1* | 379474 | 93373 |
| *А2* | 207802 | 432258 | *П2* | 100277 | - |
| *А3* | 350059 | 303291 | *П3* | 44449 | 496406 |
| *А4* | 365421 | 377387 | *П4* | 401056 | 525598 |
| ***Итого*** | **925256** | **1115377** | ***Итого*** | **925256** | **1115377** |

*Таблица 17*

Перегруппировочный баланс ОАО «Осколцемент»

за 2007г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Актив* | *начало года* | *конец года* | *Пассив* | *начало года* | *конец года* |
| *А1* | 2441 | 8176 | *П1* | 93373 | 131360 |
| *А2* | 432258 | 425457 | *П2* | - | - |
| *А3* | 303291 | 652009 | *П3* | 496406 | 530699 |
| *А4* | 377387 | 409991 | *П4* | 525598 | 833574 |
| ***Итого*** | **1115377** | **1495633** | ***Итого*** | **1115377** | **1495633** |

Ликвидность баланса характеризуется следующими основными коэффициентами ликвидности:

1) коэффициент абсолютной ликвидности:

;



2) коэффициент критической оценки (срочной ликвидности, промежуточного покрытия):

;



3)коэффициент текущей ликвидности:

.



*Таблица 18*

Коэффициенты, характеризующие ликвидность баланса ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  *п/п* | *Показатель* | *нормальное значение* | *начало 2006г.* | *конец 2006г.* | *конец 2007г.* |
| 1 | *коэффициент абсолютной ликвидности* | ≥ 0,25 | 0,0041 | 0,437 | 1,167 |
| 2 | *коэффициент критической оценки (срочной ликвидности, промежуточного покрытия)* | ≥ 0,7 | 0,0261 | 4,656 | 7,904 |
| 3 | *коэффициент текущей ликвидности* | ≥ 2 | 0,0622 | 3,301 | 8,265 |

1) В начале 2006 года коэффициент абсолютной ликвидности был значительно ниже нормального уровня, так как предприятие не держало значительные денежные средства на счетах, а направляло их в оборот с целью улучшения финансовых результатов. Однако к концу 2006года и на протяжении 2007года наблюдается значительный рост данного показателя, что положительно характеризует данное предприятие. Предприятие теперь имеет возможность в течение 1-3 дней погасить более 25% краткосрочных обязательств (кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов и займов).

С одной стороны это позитивная тенденция в платежеспособности предприятия и ликвидности его баланса, но с другой стороны денежные средства изымаются из оборота и, тем самым, падает рентабельность данного предприятия.

2) Коэффициент критической оценки в начале 2006 года имел значение, гораздо ниже нормального значения. А к концу 2006 года и в течение 2007 года его значение выросло в несколько раз и было значительно выше нормального уровня. Это позитивно отразилось на способности предприятия за счет наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), а также за счет быстрореализуемых активов (краткосрочная ДЗ) погасить более 70% краткосрочных обязательств. Это позитивная тенденция ликвидности баланса связана с ростом ДЗ и сокращением краткосрочных обязательств.

3) коэффициент текущей ликвидности в начале 2006 года был на много ниже нормального значения, а в дальнейшем его значение значительно выросло (3,302 и 8,265). Это произошло из-за того, что текущие оборотные активы росли более высокими темпами, чем краткосрочные обязательства. Это позитивная тенденция ликвидности баланса.

Таким образом ликвидность баланса данного предприятия соответствует нормальному уровню и в течение двух лет имела тенденцию к росту.

## 4.2. Анализ коэффициентов деловой активности ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг.

Оборачиваемость капитала характеризуют двумя основными показателями:

1) оборачиваемость активов в оборотах (коэффициент оборачиваемости):

;



2) длительность одного оборота (дней):

.



*Таблица 19*

Оборачиваемость капитала ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | *Показатель* | *2006г.* | *2007г.* |
| 1 | *оборачиваемость активов в оборотах (коэффициент оборачиваемости)* | 3,228 | 2,996 |
| 2 | *длительность одного оборота (дней)* | 111,52 | 120,16 |

*Таблица 20*

Анализ оборачиваемости капитала на примере ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *Оборачиваемость,* | | | *Длительность одного оборота, в днях* | | | *Темп изменения , %* |
| *баз. год* | *отч. год* | *отклонение* | *баз. год* | *отч. год* | *отклонение* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| *Всего капитала, вт.ч.:* | 3,228 | 2,996 | -0,232 | 111,52 | 120,16 | 8,64 | -7,187 |
| *1) Внеоборотные активы* | 8,869 | 9,936 | 1,067 | 40,59 | 36,23 | -4,36 | 12,031 |
| *2) Оборотные активы, в т.ч.:* | 5,076 | 4,29 | -0,786 | 70,92 | 83,92 | 13 | -15,485 |
| *2.1. МОА* | 13,95 | 11,76 | -2,19 | 25,806 | 30,612 | 4,806 | -15,699 |
| *2.2. ГП* | 437,61 | 153,27 | -284,34 | 0,823 | 2,349 | 1,526 | -64,976 |
| *2.3. НЗП* | 53,89 | 36,13 | -17,76 | 6,68 | 9,96 | 3,28 | -32,956 |
| *2.4. Дебиторская задолженность* | 10,29 | 9,12 | -1,17 | 34,98 | 39,47 | 4,49 | -11,37 |
| *2.5. Денежные средства* | 1492,13 | 736,904 | -755,23 | 0,24 | 0,49 | 0,25 | -50,614 |
| *Кредиторская задолженность* | 13,93 | 34,81 | 20,88 | 25,84 | 10,34 | -15,5 | 149,892 |
| *Собственный капитал* | 7,11 | 5,76 | -1,35 | 50,63 | 62,5 | 11,87 | -18,987 |

* коэффициент закрепления оборотных средств:

.



= 0,197;



= 0,233.



* продолжительность операционного цикла:

.



;



.



* продолжительность финансового цикла:

.



= 42,449 (дней);



= 72,051 (дней).



* коэффициент устойчивости экономического роста:



;



**Производственный потенциал**

ПП = ОС + НЗС + НЗП

ПП 2006г. =425426,5 (тыс. руб.);

ПП 2007г. = 495193,5 (тыс. руб.).

* выявление удельного веса ПП в общей сумме имущества предприятия:



= 42%;



*=* 38%.



Нормальное значение: ≥0,5, или 50%.



1) Оборачиваемость всего капитала в течение двух лет снизилась на 7,187%. Это связано с тем, что в приросте выручки и активов, активы росли быстрее. Следовательно, с каждого рубля, вложенного в имущество, предприятие стало получать меньше выручки. Или, средства, вложенные в имущество, сделали меньшее количество оборотов. Такая тенденция сокращения коэффициента оборачиваемости свидетельствует о снижении деловой активности.

2) Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов вырос с 8,869 до 9,936, то есть на 12%. Это положительно характеризует деловую активность предприятия по использованию долгосрочного имущества. Видимо, предприятие больше загружает оборудование и получает большую отдачу от него.

3) Оборотные активы в 2006 году совершили 5, 076 оборотов, а в 2007 году 4,29 оборотов. Прирост составил -15,49% - негативная тенденция, означающая снижение деловой активности предприятия, так как с большими остатками оборотных активов получается меньшая выручка. Оборотные активы используются менее эффективно.

4) Оборачиваемость МОА (сырья и материалов) снизилась на 16%.

5) Оборачиваемость ГП снизилась на 65%.

6) Оборачиваемость НЗП снизилась на 33%. Это негативная тенденция связана с тем, что у предприятия могли возникнуть технические, технологические и кадровые проблемы в процессе производства.

7) Оборачиваемость ДЗ снизилась на 11%. Это негативная тенденция и связана она с тем, что в среднем дебиторы стали на 11% реже возвращать свои долги предприятию. Деловая активность предприятия в расчетах с дебиторами снизилась.

8) Оборачиваемость денежных средств снизилась на 51%. Следовательно, деловая активность в сфере превращения денежных средств в другие активы, а затем в выручку замедлилось. Деньги накапливаются на счетах. Это также снижает рентабельность предприятия.

9) Оборачиваемость собственного капитала снизилась на 19%, что негативно оценивается собственниками, так как каждый рубль, вложенный в собственный капитал, дает менее высокую отдачу в виде выручки.

10) Коэффициент закрепления оборотных средств вырос с 0,197 до 0,233. Это означает, что для получения одного рубля выручки в 2007 году нужно больше оборотных средств.

11) Продолжительность операционного цикла выросла на 14 дней. Следовательно, продолжительность времени от превращения денежных средств из сырья и материалов в ГП, НЗП и в ДЗ выросла на 14 дней. Это негативная тенденция изменения деловой активности.

12) Продолжительность финансового цикла выросла на 27 дней. Данная негативная тенденция связана с сокращением длительности оборота КЗ. А предприятию выгодно, когда длительность одного оборота КЗ растет.

13) Производственный потенциал растет, что свидетельствует о возможностях потенциального роста деловой активности. Создавая новые ОС, НЗС, предприятие выходит на новый уровень производственных возможностей

## 4.3. Коэффициенты рентабельности ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг., их анализ

*Таблица 21*

Анализ коэффициентов рентабельности предприятия ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  *п/п* | *Показатели* | *Базовый год* | *Отчетный год* | *Отклонение* |
| 1 | *Рентабельность активов* | 0,122 | 0,236 | 0,114 |
| 2 | *Рентабельность текущих активов (оборотных)* | 0,19 | 0,34 | 0,15 |
| 3 | *Рентабельность производства (производственных фондов)* | 0,22 | 0,46 | 0,24 |
| 4 | *Рентабельность собственного капитала* | 0,27 | 0,45 | 0,18 |
| 5 | *Рентабельность инвестиций* | 0,172 | 0,26 | 0,088 |
| 6 | *Рентабельность основной деятельности* | 0,24 | 0,48 | 0,24 |
| 7 | *Рентабельность продаж* | 0,074 | 0,138 | 0,064 |
| 8 | *Рентабельность реализации продукции* | 0,0378 | 0,0787 | 0,0409 |

Анализируя показатели таблицы, можно сделать вывод о том, что наблюдается положительная динамика роста всех показателей рентабельности. Это означает, что повысилась отдача (прибыльность) использования всех видов ресурсов, капитала, всех затрат; а также увеличилась сумма прибыли от продаж и чистой прибыли в каждом рубле выручки. Это свидетельствует о повышении эффективности управления затратами

Но в наименьшей степени выросла рентабельность реализации продукции, а на следующем месте – рентабельность продаж. Это означает, что надо активизировать политику управления затратами с целью их минимизации.

## 4.4. Расчет и анализ коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг.

*Таблица 22*

Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «Осколцемент» за 2006-2007гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  *п/п* | *Показатель* | ***нормальное значение показателя*** | *на начало 2006г.* | *на конец 2006г.* | *на конец 2007г.* |
| 1 | *Коэффициент финансового риска* | **≤ 1** | 1,31 | 1,12 | 0,79 |
| 2 | *Коэффициент финансирования (финансовой устойчивости)* | **≥ 1** | 0,76 | 0,89 | 1,27 |
| 3 | *Коэффициент финансовой независимости* | **≥ 0,5** | 0,43 | 0,47 | 0,56 |
| 4 | *Коэффициент финансовой зависимости* | **≤ 0,5** | 0,57 | 0,53 | 0,44 |
| 5 | *Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования* | **≥ 0,6 – 0,8** | 0,11 | 0,49 | 0,65 |
| 6 | *Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами* | **> 0,1** | 0,064 | 0,201 | 0,39 |
| 7 | *Коэффициент финансовой устойчивости (устойчивого финансирования)* | **≥ 0,8** | 0,46 | 0,92 | 0,91 |
| 8 | *Коэффициент маневренности собственного капитала* | **-** | 0,089 | 0,28 | 0,51 |
| 9 | *Индекс постоянного актива* | **-** | 0,91 | 0,72 | 0,49 |
| 10 | *Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств* | **-** | 0,063 | 0,49 | 0,39 |
| 11 | *Коэффициент реальной стоимости имущества* | **≥ 0,5** | 0,68 | 0,55 | 0,63 |

1) Коэффициент финансового риска на протяжении 2006 года и в начале 2007 года превышал нормальное значение. Однако к концу 2007 года он снизился и не превышал 1 (0,79), что свидетельствует о снижении зависимости предприятия от заемного капитала. Это связано, прежде всего, со значительным ростом собственного капитала и сокращением краткосрочных обязательств. Предприятию следует тщательно следить за объемами привлекаемых заемных средств.

2) Коэффициент финансирования (финансовой устойчивости) на протяжении 2006 года и в начале 2007 года был немного ниже нормы. Но уже к концу 2007 года он соответствовал нормальному значению. Можно сделать вывод о том, что предприятие уменьшает зависимость от заемного капитала. Однако это может свидетельствовать и о сокращении масштабов производства по каким-либо причинам.

3) Коэффициент финансовой независимости на протяжении всего 2006 года и в начале 2007 года был ниже нормы. Однако к концу 2007 года он соответствовал нормальному значению. В целом предприятие стало менее зависимым от кредиторов. Но нужно следить за долей собственного капитала, которая не должна быть меньше 50%

4) Коэффициент финансовой зависимости имел на протяжении двух лет значения, обратные коэффициенту финансовой независимости, так как их сумма равна 1.

5) Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования на протяжении 2006 года и в начале 2007 года был на много ниже нормального значения. Но к концу 2007 года ему удалось достичь нормы. Эта положительная тенденция связана с тем, что собственный капитал и внеоборотные активы росли более высокими темпами, нежели запасы.

6) Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами в начале 2006 года был намного ниже нормы. Но к концу 2006 года и на протяжении 2007 года этот коэффициент имел нормальное значение. Это связано с более высокими темпами роста собственного капитала и внеоборотных активов по сравнению с оборотными активами.

7) Коэффициент финансовой устойчивости (устойчивого финансирования) в начале 2006 года был ниже нормы. А к концу 2006 года и на протяжении 2007 года соответствовал нормальному значению. Это положительно характеризует данное предприятие, так как более 90% имущества предприятия финансируется за счет устойчивых источников (долгосрочных обязательств).

8) Коэффициент маневренности собственного капитала на протяжении всего исследуемого периода времени растет, что является положительной тенденцией. Данный рост свидетельствует о том, что все большая доля собственных средств находится в обороте, то есть используется на финансирование текущей деятельности.

9) Индекс постоянного актива на протяжении всего исследуемого периода снижается, так как все меньшая часть собственных источников средств направляется на покрытие внеоборотных активов, то есть основной части производственного потенциала предприятия.

10) Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств на начало 2006 года имел очень маленькое значение (0,063). Но уже на конец года он вырос до 0,49. Однако к концу 2007 года он опять упал до 0,39. Эта повышательная тенденция свидетельствует о том, что предприятие стало на много интенсивнее использовать заемные средства для обновления и расширения производства.

11) Коэффициент реальной стоимости имущества на протяжении двух лет имел значение в пределах нормы. Это говорит о том, что в стоимости активов имущество занимает более 50%. Это положительно характеризует данное предприятие.

***Вывод:*** принимая во внимание все вышесказанное, можно предположить, что в целом данное предприятие имеет позитивную тенденцию в своем развитии. Данное предприятие отдает предпочтение ликвидности, что, в свою очередь, снижает рентабельность предприятия. Хотя анализ коэффициентов рентабельности показал их позитивную тенденцию.

Деловая активность данного предприятия на протяжении исследуемого периода снижалась. Это также связано с увеличением ликвидности.

# Заключение

В заключении можно сделать следующие выводы:

1) Неотъемлемой частью финансовой деятельности государства и хозяйствующих субъектов является *финансовое прогнозирование и планирование*;

2) *Прогнозирование* заключается в том, чтобы определенными методами с использованием специального инструментария количественных оценок обработать имеющуюся на данный момент информацию о финансах, закономерностях их изменения, конкретных условиях их функционирования в данный момент и получить представление о направлениях их развития и состоянии в будущем;

3) *Финансовое планирование* – это вид финансовой деятельности государства и хозяйствующих субъектов, ориентированной на достижение сбалансированности между их денежными ресурсами и направлениями использования этих средств;

4) Цели планирования:

* детализированное планирование;
* координация деятельности каждого подразделения, обеспечивающая их взаимосвязь;
* обеспечение необходимой информацией всех руководителей центров ответственности;
* стимулирование (мотивация) деятельности руководства по достижению целей предприятия;
* контроль над производством;

оценка эффективности работы руководителей.

5) Стратегическое планирование (долгосрочное, на срок от 5 до 10 лет) представляет собой концепцию перспективного развития предприятия;

6) Тактическое планирование (среднесрочное, на срок от 3 до 5 лет) представляет собой детализацию стратегических целей и задач предприятия;

7) Оперативное планирование (краткосрочное, на срок один день, неделя, декада, месяц, квартал, год). Оперативные планы разрабатываются на основе текущих планов и утвержденных программ. Они имеют высокую степень детализации и узкую направленность. Оперативные планы доводятся до исполнителей и обеспечивают согласованную, ритмичную работу цехов, участков, рабочих мест;

8) *Бюджетирование* – это:

* непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов;
* система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности предприятия;

9) Основные задачи бюджетирования:

* обеспечение текущего планирования;
* обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
* обоснование затрат предприятия;
* создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
* исполнение требований законов и контрактов.

10) *Главный бюджет* представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям деятельности план работы предприятия, состоящий из оперативного и финансового бюджетов;

11) В операционном бюджете деятельность предприятия планируется посредством специальных технико-экономических показателей, характеризующих стадии производственной и хозяйственной деятельности предприятия;

12) Финансовый бюджет представляет собой бюджетный баланс активов и пассивов предприятия. Основная цель финансового бюджета – отражение плановых источников поступления финансовых средств и пути их использования;

13) *Статический бюджет* – это твердый план, в котором доходы и расходы планируются исходя только из заданного объема реализации. Исполнение бюджета контролируется по фактическим показателям без каких-либо корректировок;

14) *Гибкие бюджеты* составляются исходя из объема планируемой выручки или планируемых затрат, скорректированных на фактический объем выпуска продукции (или на объем продаж);

15) Сравнивая *статический и гибкий бюджеты*, можно сказать, что последний предоставляет более объективные данные для анализа выполнения плановых заданий. Гибкий бюджет можно использовать как для планирования, так и для анализа и оценки различных хозяйственных ситуаций в условиях возможных непредвиденных обстоятельств;

16) *Отклонение* – это разница между фактическими и запланированными показателями. Запланированные показатели приводятся в бюджетах и являются основой для последующей оценки результатов деятельности предприятия;

17) Все отклонения аналитики подразделяют на три вида:

* Отклонения затрат по сырью и материалам;
* Отклонения прямых трудовых затрат;
* Отклонения общепроизводственных расходов.

18) Изученное предприятие ОАО «Осклоцемент» имеет позитивную тенденцию в своем развитии. Данное предприятие отдает предпочтение ликвидности, что, в свою очередь, снижает рентабельность предприятия. Хотя анализ коэффициентов рентабельности показал их позитивную тенденцию.

Деловая активность данного предприятия на протяжении исследуемого периода снижалась. Это также связано с увеличением ликвидности.

Переход российских предприятий от централизованно-плановой системы хозяйствования к рыночной ставит вопрос о необходимости нового подхода к финансовому планированию и прогнозированию хозяйствующих субъектов. Российские предприятия имеют большой опыт плановой прогнозной работы, разработки различных технико-экономических обоснований, оценок экономической эффективности проектов, который не следует игнорировать. Однако, современная ситуация требует смещения акцента с производственной стороны проектов на рыночную. Необходима оценка финансового планирования и прогнозирования, платёжеспособного спроса на продукцию, состояния конкуренции, анализа экономической и финансовой устойчивости и результативности.

# Библиографический список использованной литературы

1) Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? - Москва. Финансы и статистика. 2004.

2) Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт. - М., 2002.

3) Информационное Агентство "Финансовый Юрист"

4) И.Н. Чуев, профессор кафедры экономической теории, ФГОУ ВПО Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар // Нормативный учет и анализ отклонений как средство эффективного контроля затрат. Финансовый менеджмент, Корпоративные финансы.

5) Кондраков И.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 368с. – (Высшее образование).

6) Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 496с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

7) Палий В.Ф. Организация управленческого учёта. - М., 2003.

8) Принципы эффективного бюджетирования /О. Дронченко, финансовый консультант концерна «РОССИУМ» // "Финансовый директор" . - 11. 04. 2007г.

9) Тэги: Финансы и их сущность

10) Финансовый менеджмент: учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2007. – 768с. – (Высшее экономическое образование).

11) Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.» / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – 2-е изд., стер. – Москва: Омега – Л, 2007. – 335с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).

12) Хонгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет, 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 1008с.: ил. – (Серия «Бизнес-класс»).

# Приложения