Белорусский национальный технический университет

Факультет транспортных коммуникаций

Кафедра: « Экономика строительства »

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по курсу:**

**Финансы ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Вариант №8**

Проверила: ст. преподаватель Евменчик О.С.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись

Выполнила: слушатель группы №114617

Косниковская А.Л.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись

Минск-2011

Содержание

# Введение

# Раздел 1 Центры финансовой ответственности

***Центр финансовой ответственности (ЦФО)*** - это элемент финансовой структуры компании, который выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает для этого необходимыми ресурсами и полномочиями.

***Финансовая структура*** - это совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО).

Основная задача построения финансовой структуры - это распределение ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании. Финансовая структура является основой для внедрения управленческого учета, бюджетирования, а также эффективной системы мотивации персонала компании.

Финансовая и организационная структуры тесно связаны, но могут не совпадать. Каждый бюджетный период начинается с актуализации финансовой структуры, с целью корректного распределения полномочий и ответственности. Часто изменение финансовой структуры приводит к изменениям в организационной структуре.

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), — первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять планировать, отчитываться по результатам. Именно на делегировании ответственности и построен процесс бюджетирования.

Преимущества перехода к управлению по ЦФО очевидны. Разделяя ответственность между подразделениями, мы определяем, кто и за что на предприятии реально отвечает, получаем возможность оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, высвобождается время для

Коммерческое предприятие как объект управления в самом простом варианте можно рассматривать как совокупность текущей деятельности (создание и реализация продукции, работ или услуг) и инвестиционной. Текущей деятельности присущи расходы (закупка сырья либо готовой продукции, производство, затраты на реализацию) и доходы (выручка) от реализации продукции, работ или услуг. Разница между текущими доходами и расходами определяется как прибыль (или убыток) от текущей деятельности.

Ответственность за доходы в коммерческой компании, как правило, возлагается на сбытовое подразделение (отдел сбыла или торговый дом). Расходы несут все подразделения, но в большей мере отдел снабжения (закупок), производственные подразделения, склады. Прибыль же в большинстве случаев определяется для всего предприятия, а решения по ее использованию принимает руководство компании.

Таким образом, деятельность предприятия как объекта управления можно разложить на отдельные процессы: закупки, производство, сбыт, инвестиции. Соответственно, структурные подразделения, управляющие данными процессами, можно рассматривать как центры ответственности за их реализацию.

Исходя из вышеперечисленных функций, определим четыре основных типа центра ответственности:

* центр доходов;
* центр затрат;
* центр прибыли;
* центр инвестиций.

На практике выделяют гораздо больше типов центров ответственности (например, центры маржинального дохода, ответственные за маржинальную прибыль, или венчур-центры, ответственные за инновационную деятельность компании).

Рассмотрим основные типы ЦФО более подробно

*Центр доходов* — структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Ее эффективность определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов. Может возникнуть вопрос, а не является ли подразделение, ответственное за сбыт, центром затрат на реализацию продукции (рекламные акции, заработная плата менеджеров по продажам и т. д.)? Безусловно, можно определить сбытовое подразделение и как центр затрат, но, учитывая незначительную их долю в сравнении с суммой доходов (являющихся доходами всего предприятия) будем именовать его все же как центр доходов. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет продаж и Смета сбытовых расходов (назначение, структура данных документов и порядок работы с ними будут рассмотрены в следующих публикациях).

*Центр затрат* — структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К данному типу ЦФО относится, как правило, большинство подразделений компании. В первую очередь производственные (цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения). При этом у центра затрат могут быть и доходы (например, выручка от реализации транспортным подразделением услуг на сторону), но если величина их незначительна, а оказание данных услуг не является основным бизнесом компании, ЦФО определяется как центр затрат. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет производства (производственная программа) и Бюджет затрат (или Смета затрат). Как разновидность центров затрат могут выделяться центры закупок и центры управленческих расходов.

*Центр закупок* — это разновидность центра затрат, он несет ответственность за своевременное и в полном объеме снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами в рамках выделенных на эти цели лимитов. К таким центрам ответственности относятся, например, отделы снабжения. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет закупок (может включать в себя расходы на транспортировку) и Смета затрат.

*Центр управленческих расходов* — это разновидность центра затрат, он отвечает за качественное исполнение функций управления. К данному типу относится аппарат управления компании, в большинстве случаев без разделения его на структурные составляющие (управления, отделы). Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Смета управленческих расходов.

*Центр прибыли* — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО (не считая Бюджетов продаж, закупок, затрат) выступает Бюджет доходов и расходов (БДР).

*Центр инвестиций* — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Традиционным заблуждением является определение в качестве центра инвестиций подразделения, занимающегося планированием и контролем инвестиционной деятельности (например, инвестиционного управления). Дело в том, что окончательные решения инвестиционного характера принимает руководство компании и несет за них всю полноту ответственности. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Бюджет инвестиций, а также Прогнозный баланс (или Бюджет по балансовому листу). В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли и, в таком случае, центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.

Таким образом, тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата компании в целом.

Совокупность взаимоувязанных и соподчиненных центров ответственности, представляет собой финансовую структуру компании, которая основана на организационно-функциональной структуре, но не всегда с ней совпадает. Несколько подразделений компании могут быть определены как один ЦФО (например, службы аппарата управления могут быть определены как центр затрат во главе с руководителем компании), в то же время, несколько ЦФО могут быть выделены в рамках одного структурного подразделения (например, в рамках торгового дома могут быть выделены отдельно центр доходов оптовой торговли и центр доходов внешнеэкономической деятельности). При выделении центра финансовой ответственности необходимо учитывать возможность четкого определения перечня продукции, работ или услуг, предоставляемых внешним клиентам либо внутренним структурным подразделениям. Для центра финансовой ответственности характерна финансовая самостоятельность, то есть его руководитель должен иметь возможность определять и управлять финансовым результатом ЦФО. Деятельность центра ответственности планируется и контролируется через систему ключевых показателей.

Ключевыми показателями для центра доходов являются объемы продаж, денежных поступлений, состояние дебиторской задолженности, объемы затрат, связанных с реализацией продукции, на собственное содержание и др.

Ключевыми показателями центра затрат являются объемы выполняемой работы (производственные задания), качественные показатели по выпуску продукции, величина и структура затрат на выпуск продукции и ее себестоимость, показатели эффективности использования средств производства и трудовых ресурсов и др.

Деятельность центра прибыли оценивается по всем вышеперечисленным показателям, а также по показателям финансовой и экономической эффективности текущей деятельности: рентабельность, структура оборотного капитала, доходность активов и пр.

Показатели центра прибыли и инвестиций дополнительно к указанным включают показатели эффективности инвестиционной деятельности (период окупаемости, ROI) и финансового состояния предприятия в целом (такие, как коэффициенты финансовой независимости и устойчивости и др.).

Система ключевых показателей эффективности деятельности ЦФО служит основой для построения бюджетной модели. Часть из них могут прямо включаться в бюджетные формы (например, задание по выручке), часть не относится прямо к бюджетным показателям (например, рентабельность). При использовании бюджетирования сверху вниз показатели эффективности служат также основой для формирования бюджетных заданий. В любом случае при определении ключевых показателей эффективности нужно учитывать, что они должны иметь численное значение, носить однозначный характер и содержаться в системах учета.

Порядок действий при построении финансовой структуры:

1. Описать бизнес-процессы и функции подразделений: реализация, закупки, логистика, производство, бухгалтерия, кадровая служба и т.д. для определения статей доходов и расходов, на которые могут влиять те или иные подразделения;

2. Классифицировать центры финансовой ответственности в зависимости от полномочий и ответственности руководителей ЦФО;

3. Определить иерархию центров ответственности и их взаимосвязи.

Как правило, финансовая структура имеет несколько уровней подчиненности.

ЦФО первого уровня - это холдинг в целом. Обычно это центр инвестиций, ответственность за управление которым возложена на генерального директора управляющей компании.

ЦФО второго уровня - это самостоятельное предприятие в составе холдинга. Обычно это центры прибыли (например, филиалы).

ЦФО третьего уровня - это подразделения предприятий, входящих в холдинг (например, департамент продаж, департамент закупок, департамент финансов).

ЦФО четвертого уровня - это отделы подразделений предприятий, входящих в холдинг (например, бухгалтерия и финансовый отдел в финансовом департаменте).

Пример подобной структуры представлен на рис. 1.

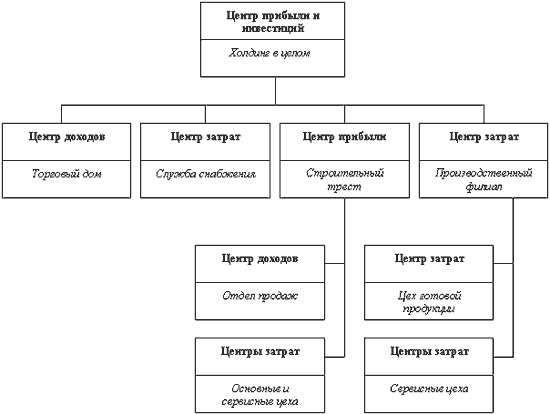


Рис. 1 Сложноподчиненная структура ЦФО

Таким образом, выстраивается иерархия центров финансовой ответственности, определяющая финансовую структуру компании. Сформированный набор центров ответственности и их иерархия закрепляется внутренним регламентным документом — "Положением о финансовой структуре компании", который включает в себя описание типов ЦФО, их состав и иерархию, полномочия руководителей, порядок исчисления (планирования и учета) финансовых результатов деятельности на основе применения системы ключевых показателей. Этот документ разрабатывается финансовым директором (либо подразделением, подотчетным ему) и утверждается генеральным директором (президентом) компании. Руководители структурных подразделений наделяются правом вносить предложения по изменениям и дополнениям в данный документ.

Подводя итоги, можно отметить, что управление по центрам финансовой ответственности – одна их важнейших составляющих технологии бюджетного управления.

# Раздел 2 Практическое исследование

## 2.1 Расчет показателей эффективности деятельности предприятия

Исходные данные:

**Таблица 1.1** – Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Единицы измерения | Период | | Выполнение 1 года  (I-индекс: гр.5/гр.4) |
| 1 год | 2 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Среднегодовая стоимость основных фондов | млн. руб. | 590 | 580 |  |
|  | Среднегодовые остатки оборотных средств | млн. руб. | 140 | 150 |  |
|  | Материальные затраты | млн. руб. | 90 | 115 |  |
|  | Амортизационные отчисления | млн. руб. | 300 | 290 |  |
|  | Фонд заработной платы | млн. руб. | 120 | 130 |  |
|  | Себестоимость товарной продукции | млн. руб. |  |  |  |
|  | Себестоимость реализованной продукции | млн. руб. |  |  |  |
|  | Среднесписочная численность | чел. | 630 | 640 |  |
|  | Выпуск продукции в натуральном выражении | шт. | 1040 | 1140 |  |
|  | Выпуск товарной продукции без косвенных налогов | млн. руб. | 2035 | 2090 |  |
|  | Выручка от реализации без косвенных налогов | млн. руб. | 2140 | 2290 |  |
|  | Прибыль от реализации | млн. руб. | 220 | 245 |  |
|  | Прибыль общая (балансовая) | млн. руб. | 240 | 260 |  |

***Необходимо определить:***

1. Обобщающие коэффициенты эффективности
2. Дифференцированные коэффициенты эффективности

Решение

Заполним недостающие данные в таблице 1.1

**Таблица 1.1** – Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Единицы измерения | Период | | Выполнение 1 года |
| 1 год | 2 год | (I-индекс: гр.5/гр.4) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Среднегодовая стоимость основных фондов | млн. руб. | 590 | 580 | 0,983050847 |
| 2 | Среднегодовые остатки оборотных средств | млн. руб. | 140 | 150 | 1,071428571 |
| 3 | Материальные затраты | млн. руб. | 90 | 115 | 1,277777778 |
| 4 | Амортизационные отчисления | млн. руб. | 300 | 290 | 0,966666667 |
| 5 | Фонд заработной платы | млн. руб. | 120 | 130 | 1,083333333 |
| 6 | Себестоимость товарной продукции | млн. руб. | 960 | 965 | 1,005208333 |
| 7 | Себестоимость реализованной продукции | млн. руб. | 960 | 965 | 1,005208333 |
| 8 | Среднесписочная численность | чел. | 630 | 640 | 1,015873016 |
| 9 | Выпуск продукции в натуральном выражении | шт. | 1040 | 1140 | 1,096153846 |
| 10 | Выпуск товарной продукции без косвенных налогов | млн. руб. | 2035 | 2090 | 1,027027027 |
| 11 | Выручка от реализации без косвенных налогов | млн. руб. | 2140 | 2290 | 1,070093458 |
| 12 | Прибыль от реализации | млн. руб. | 220 | 245 | 1,113636364 |
| 13 | Прибыль общая (балансовая) | млн. руб. | 240 | 260 | 1,083333333 |

Себестоимость товарной продукции = Среднегодовая стоимость основных фондов + Материальные затраты + Фонд заработной платы + Амортизационные отчисления - Среднегодовые остатки оборотных средств = 590+90+120+300-140 = 960

Себестоимость реализованной продукции = Себестоимость товарной продукции (т. к. отсутствует информация об остатках готовой продукции)

Произведем расчеты обобщающих показателей эффективности деятельности предприятия за два года. Результаты представим в таблице 1.2

**Таблица 1.2** *-*Расчет обобщающих показателей эффективности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование  показателя | Расчет для  1 года | Результат | Расчет для  2 года | Результат |
| 1 | Себестоимость реализованной продукции | 2140-220 | 1920 | 2290-245 | 2045 |
| 2 | Себестоимость товарной продукции | 2140-220 | 1920 | 2290-245 | 2045 |
| 3 | Себестоимость единицы реализованной продукции | 1920/1040 | 1,846153846 | 2045/1140 | 1,793859649 |
| 4 | Себестоимость единицы товарной продукции | 1920/1040 | 1,846153846 | 2045/1140 | 1,793859649 |
| 5 | Стоимость реализованной продукции | исх.данные | 2140 | исх.данные | 2290 |
| 6 | Стоимость товарной продукции | исх.данные | 2035 | исх.данные | 2090 |
| 7 | Затраты на 1 рубль реализованной продукции | 1920/2140 | 0,897196262 | 1920/2290 | 0,8930131 |
| 8 | Прибыль от реализации | исх.данные | 220 | исх.данные | 245 |
| 9 | Прибыль от товарной продукции | 240-220 | 220 | 260-245 | 245 |
| 10 | Общая прибыль предприятия | исх.данные | 240 | исх.данные | 260 |
| 11 | Рентабельность реализованной продукции | 220/1920 | 0,114583333 | 245/2045 | 0,119804401 |
| 12 | Рентабельность товарной продукции | 220/1920 | 0,114583333 | 245/2045 | 0,119804401 |
| 13 | Рентабельность производства | 240/(590+140) | 0,328767123 | 260/(580+150) | 0,356164384 |
| 14 | Рентабельность основных фондов | 240/590 | 0,406779661 | 260/580 | 0,448275862 |
| 15 | Рентабельность оборотного капитала | 240/140 | 1,714285714 | 260/150 | 1,733333333 |
| 16 | Рентабельность продаж | 240/2140 | 0,112149533 | 260/2290 | 0,113537118 |

Произведем расчеты дифференцированных показателей эффективности деятельности предприятия за два года. Результаты представим в таблице 1.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид ресурсов и затрат | Вид  показа телей | Емкость | | Отдача | | Вооруженность | | Экономия/перерасход | |
| 1год | 2 год | 1год | 2 год | 1год | 2 год | абсолют ная | относительн. |
| Основные фонды | ОПФ | фондоемкость | | фондоотдача | | фондо- вооруженность | | Экономия | |
| 590/2140=0,277 | 580/2290=0,255 | 2140/590=3,605 | 2290/580=3,92 | 590/630=0,937 | 580/640=0,907 | 590-580= 10 | 590\*(1105/1040)-580=66,73 |
| аморти зация | амортоемкость | | амортоотдача | | аморто- вооруженность | | Экономия | |
| 300/2140=0,142 | 290/2290=0,129 | 2140/300=7,03 | 2290/290=7,78 | 300/630=0,48 | 290/640=0,457 | 300-290= 10 | 300\*(1140/1040)-290=38,846 |
| Оборот ные средства | оборот. фонды | фондоемкость | | фондоотдача | | фондо- вооруженность | | Экономия | |
| 140/2140=0,0676 | 150/2290=0,0675 | 2140/140=14,79 | 2290/150=14,8 | 140/630=0,228 | 150/640=0,24 | 140-150=  -10 | 140\*(1140/1040)-150=3,46 |
| мат. затраты | материалоемкость | | материалоотдача | | материало- вооруженность | | Перерасход | |
| 90/2140=0,044 | 115/2290=0,052 | 2140/90=22,57 | 2290/115=19,1 | 90/630= 0,149 | 115/640=0,186 | 90-115= -25 | 90(1140/1040)-115=-16,35 |
| Трудовые ресурсы | числен ность | трудоемкость | | выработка | |  | | Экономия | |
| 630/2140=0,296 | 640/2290=0,28 | 2140/630=3,378 | 2290/640=3,56 |  |  | 630-640= -10 | 2140\*(1140/1040)-2290=50,57 |
| ФЗП | зарплатоемкость | | зарплатоотдача | | средняя заработная плата | | Перерасход | |
| 120/2140=0,058 | 130/2290=0,0588 | 2140/120=17,16 | 2290/130=17 | 120/630=0,197 | 130/640=0,209 | 120-130= -10 | 120\*(1140/1040)-130=1,54 |

## Расчет себестоимости продукции по международным стандартам

## 2.3 Управление накладными расходами

Заключение

Литература