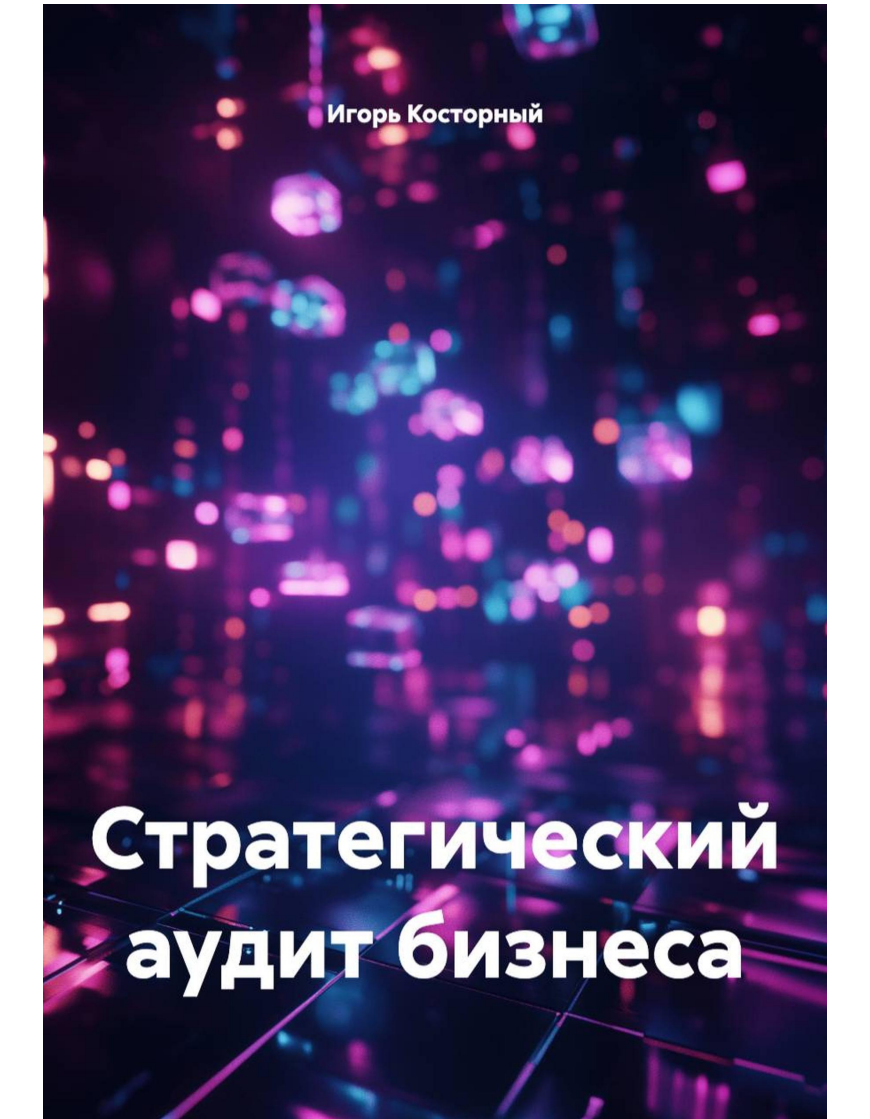




Игорь Косторный

Стратегический аудит бизнеса

Игорь Косторный

Стратегический аудит бизнеса

<https://litres.ru/74432984>

SelfPub; 2026

Аннотация

Практическое руководство по стратегической диагностике бизнеса — от постановки целей и анализа внешней среды до выбора стратегии и плана действий. В книге разобраны PEST-анализ, матрицы возможностей и угроз, модель пяти сил Портера, продуктовая стратегия, оценка рисков и комплексный стратегический анализ на примере предприятия. Теория дополнена таблицами, расчётами и учебными кейсами, включая подробный англоязычный кейс. Книга будет полезна предпринимателям, руководителям, аналитикам и студентам экономических направлений. Данные кейсов относятся к прошлым периодам и предназначены для освоения методики; при практическом применении показатели следует актуализировать.

Содержание

Содержание	5
Постановка стратегических целей и PEST-анализ	6
100 млн т н. э. в год добыча	23
40 млн т в год объем переработки в России	24
$O = ((4*2500)+(16*2500))-$	29
$((3,7*2500)+(16*2500)) = -750$	
$O = ((4*2500)+(20*2500))-$	30
$((3,7*2500)+(20*2500)) = 750$	
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Игорь Косторный

Стратегический аудит бизнеса

Стратегический аудит бизнеса

Практическое руководство и набор реальных кейсов

Игорь Косторный

Последовательная система стратегической диагностики: от анализа внешней среды и отрасли до выбора стратегии, портфельных решений, рисков и плана действий.

Кейсы основаны на реальных и учебных данных прошлых лет. Перед применением к текущей ситуации исходные показатели, цены, нормативы и статистику следует заменить на актуальные.

Содержание

1. Постановка стратегических целей и PEST-анализ
2. Матрицы возможностей и угроз
3. Пять сил Портера
4. Продуктовая стратегия
5. Риск-менеджмент
6. Комплексный стратегический анализ

Постановка стратегических целей и PEST-анализ

PEST используется как входная диагностика внешней среды и основа для постановки целей.

Введение

В современном мире при построении любого бизнеса, важны цели и задачи, которые решает и ставит предприятие. Конечно, самой главной задачей любого предприятия является максимизация прибыли. Она может относиться как к стратегическим, так и к оперативным целям, в зависимости от того, как рассматривать её.

Но, экономика динамична, общество развивает и сейчас сложилась такая ситуация, что важным является не только оперативное, но и стратегическое планирование в организациях. Стратегическое планирование – это видение предприятия в будущем, в целом. Каким оно может быть или хочет быть, к примеру, выйти на зарубежные рынки или стать корпорацией.

При построении любой цели важно ее экономическое и логическое обоснование. Организация не может достигать целей, просто основываясь на своих желаниях. В противном случае такая политика может привести к банкротству. Но для того, чтобы обосновать правильность выбора цели, важ-

но учесть как факторы внешней среды, так и внутренней.

Поэтому сейчас так важно ставить перед собой достижимые и хорошо обоснованные цели. Для качественного обоснования следует использовать определённые стратегии и методики.

Методика обоснования стратегических целей предприятия

Стратегические цели представляют собой результаты, которых стремится достичь компания в перспективе. Цели могут быть поставлены перед компанией в целом, перед ее структурными подразделениями, перед конкретными исполнителями. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотношением со стратегией, а также иметь привязку ко времени

Постановка стратегических целей начинается с миссии. Миссия – это чётко сформулированный документ, объясняющий цель создания организации, основные направления её деятельности, а также задачи и ценности. Имея краткое описание направлений самого высокого уровня миссии, видения и стратегии компания разрабатывает стратегические цели и задачи, понятные каждому сотруднику.

В соответствии с методологией Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) стратегические цели разбиваются на четыре блока:

Финансы

Клиенты

Бизнес-процессы

Рост и обучение

Пример стратегической цели в блоке «Финансы»:

Рост доходов

Компания может добиться роста доходов, развивая отношения с клиентами, понижая издержки и повышая производительность.

Как только компания определит, кто ее целевой покупатель, она сможет сформулировать цели и показатели предполагаемого предложения потребительной ценности.

Пример стратегических целей в блоке «Клиенты»:

Своевременно предлагать продукты и услуги, обладающие высоким качеством и низкой ценой

Увеличение клиентской базы

Для достижения стратегической цели, указанной в блоке «Клиенты», необходимо поставить множество стратегических целей в блоке «Бизнес-процессы». Укажем некоторые:

Своевременная доставка товаров, материалов поставщиками

Снижение издержек производства

Повышение эффективности технологических процессов

Улучшение качества производства

Своевременная доставка до клиентов

Для реализации всех указанных стратегических целей в блоках «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы» необходимо постоянное обучение сотрудников предприятия. Уме-

ние управлять качеством и процессом доставки необходимо для сохранения клиентской базы.

Привлечение клиентов строится на умении общаться и вести переговоры, способность знать и понимать клиентскую среду, потребности покупателей, формулировать предложение ценности и успешно провести сделку требует навыков, которым необходимо обучать.

После того, как все стратегические цели сформированы, их объединяют в группы по компании в целом и по подразделениям. Руководитель подразделения выстраивает работу своего подразделения, распределяя стратегическую цель своего подразделения на тактические цели (задания) своих подчиненных. Иерархическое выстраивание дерева целей должно быть выстроено таким образом, чтобы стратегические цели предприятия трансформировались в конкретные тактические цели (задачи) каждого конкретного сотрудника.

Исходя из этого, можно выделить чётки план построения стратегических целей:

Определение миссии предприятия. Важно для определения характера бизнеса и смысла существования самого предприятия.

Формулировка целей и задач деятельности предприятия.

Анализ внешней и внутренней среды. Такой анализ позволит определить факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации и выделить опасности для деятельности.

Разработка и анализ стратегических альтернатив. Выработывая стратегию деятельности важно всегда иметь «план Б», знать как можно развиваться при альтернативных сценариях развития событий.

Выбор стратегии. Решение по стратегическим вопросам принимает руководство, но только после взаимодействия с плановой службой и оперативными подразделениями, в противном случае, есть риск принять неправильное решение.

После выбора цели, важно оценить её по 7 условиям.

Измеримость: цель должна иметь количественно выражение (абсолютное или относительное).

Ясность: цель должна быть ясной и точной, без возможности неправильного толкования.

Необходимость и достаточность: цели сформулированы в полном объёме для всех подразделений и направлений деятельности.

Достижимость: цель должна быть достижима.

Привязка ко времени: должны быть установлены сроки достижения.

Согласованность по времени: должен быть чёткий план по реализации цели, с поэтапным выполнением.

Согласованность по иерархии управления: целевые задачи должны быть чётко разбиты по структурным подразделениям, чтобы каждое могло выполнить поставленные задачи.

Таким образом, после построения цели по строгому плану и проверки её по критериям, предприятие получает чётко

обоснованную цель, которую должно стремиться достичь.

Экономические факторы внешней среды, воздействующие на постановку стратегических целей

Стратегическое управление рассматривает окружение бизнеса как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

Организация как открытая система характеризуется следующими средами.

Внутренняя среда – структура, культура, ресурсы, кадры, технология.

Внешняя среда прямого воздействия – поставщики, потребители, конкуренты, акционеры, местные и правительственные органы, деловые партнеры, кредиторы.

Внешняя среда косвенного воздействия – политика, экономика, технология, социально-культурные факторы, право, природные факторы.

Микросреда включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия.

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Анализ внешнего окружения организации служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открыва-

ющиеся возможности.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

Основные типы внешнего окружения:

- изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами;

- враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта;

- разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу;

- технически сложная среда (характерна для сфер, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала).

Цели анализа внешней среды заключаются в получении ответов на следующие вопросы.

Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации?

Какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации?

Какие факторы предоставляют большие возможности для достижения общих целей организации?

Инструментом анализа внешней среды является PEST-анализ (количественный и качественный), который учитывает влияние политических, технологических, экономических и социо-культурных факторов на организацию.

Поэтапный порядок проведения PEST-анализа.

Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.

Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.

Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.

Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).

Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от «-5» (крайне отрицательное влияние) до «+5» (крайне положительное влияние).

Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.

Разрабатывают план ответных мер (возможных действий организации по ослаблению или предотвращению отрица-

тельного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от «-5» до «+5»).

Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

Определяют, не появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1. Делают выводы.

PEST-анализ включает анализ политических, технологических, экономических и социо-культурных факторов.

Факторы PESTplus-анализа: политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические, демографические, физические, культурные.

Политическая компонента: расстановка политических сил, правительственная стабильность, отношения между деловыми кругами и правительством, государственное регулирование, размеры государственных бюджетов, денежно-кредитная политика, позиция государства по отношению к иностранному капиталу, профсоюзы и другие группы давления.

Правовая компонента: законы, регламентирующие дея-

тельность отрасли, налоговая политика, правила торговли и тарифы, антимонопольное законодательство, законы по охране природной среды, регулирование занятости населения, внешнеэкономическое законодательство, уровень защиты прав потребителей, особенности трудового законодательства.

Экономические факторы: тенденции ВВП, доступность кредита, стадия делового цикла, процентная ставка и курс национальной валюты, количество денег в обращении, уровень инфляции, уровень безработицы, покупательная способность, контроль над ценами и зарплатами, цены на энергоресурсы, инвестиционная политика.

Социальная компонента: изменение социальной структуры общества, уровень образования, отношение общества к рассматриваемому бизнесу, уровень осознания проблем здоровья и безопасности, социальные последствия применения конечного продукта, социальные явления, влияющие на развитие отрасли, социальной ответственность, социальной мобильность населения.

Демографическая компонента: демографическая структура населения, интенсивности иммиграции и эмиграции, половозрастные характеристики населения и их динамика, динамика прироста населения.

Культурные факторы: стиль жизни, обычаи и привычки, межэтнические отношения, активность потребителей, культурные традиции, существующие субкультуры и их особен-

ности.

Технологические факторы: динамика технологических изменений, доступность новых технологий, затраты на НИОКР из разных источников, защита интеллектуальной собственности, государственная политика в области НТП, уровень внедрения в отрасли ИТС-технологий.

Природные факторы: истощение ресурсов, увеличение загрязнения окружающей среды, удорожание энергоносителей, борьба за защиту окружающей среды, изменение экологического статуса территории.

Физическая компонента: изменение климата, риск возникновения стихийных явлений, доступность природного сырья.

Модель 1 PEST-анализа.

1) качественный PEST-анализ (факторы – что дает возможность, что дает угрозу);

2) количественный PEST-анализ (факторы – важность для отрасли (1-3 балла), влияние на организацию (1-3 балла), направление влияния, степень важности (умножение трех предыдущих));

3) EFAS-резюме (возможности и угрозы – вес, оценка (1-5 баллов), взвешенная оценка (умножение двух предыдущих)).

Модель 2 PEST-анализа:

1) определение характера факторов внешней среды (определение групп факторов (компонент), описательные техно-

логии, определение характера влияния каждого фактора, прогнозирование последствий влияния);

2) расчет весов факторов макроокружения (вес компоненты (1-5), вес фактора (1-5), результирующий вес фактора (их умножение));

3) определение рейтинга компонент (определяется суммарным значением результирующих факторов в каждой группе);

4) разработка профиля макросреды (результирующий вес фактора, срочность реагирования (1-3 балла), характер влияния, результирующий (перемножение трех предыдущих));

5) выводы с наглядными представлениями результатов.

Таким образом, среди главных факторов внешней среды, влияющих на построение целей организации можно выделить политический факторы, фактор работы с поставщиками и подрядчиками, клиентский фактор. Строя стратегические цели важно уделять внимание именно этим аспектам.

Примеры стратегических целей предприятий

В качестве примера были выбраны две компании: «Coca-Cola HBC» и «Газпром нефть»

Основным направлением деятельности компании «Coca-Cola HBC» является производство газированных напитков и продуктов питания. Также компания ведёт активную рекламную деятельность и социальную. Исходя из этого, сама компания выделяет следующие направления:

Для реализации своего видения мы фокусируемся на че-

тырёх стратегических принципах, говорит руководство компании:

Социальная ответственность. Доверие общества

Мы считаем, что здоровье и сила нашего бизнеса определяются здоровьем и силой общества, в котором мы работаем. В долгосрочной перспективе, устойчивый бизнес нуждается в процветании общества.

Доверие - вот основа наших отношений с клиентами, потребителями, сотрудниками, общественными организациями и деловыми партнёрами, поэтому мы стремимся завоевывать доверие путём ответственного, устойчивого управления бизнесом.

Вот уже более десяти лет компания Coca-Cola HBC работает на то, чтобы внедрить принципы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития во все бизнес-процессы.

Мы выявляем наиболее существенные с точки зрения нашего бизнеса области в экологической и социальной сферах, консультируемся с основными заинтересованными лицами, разрабатываем амбициозные стратегии и принимаем обязательства, которые помогают создавать ценность для всех участников процесса и при этом минимизировать негативные последствия. Кроме того, мы ставим долгосрочные цели и отчитываемся об их исполнении, отвечая за соблюдение принятых обязательств.

Соответствие запросам потребителей. Предложение по-

требителям правильных продуктов для любых поводов

Для компании Coca-Cola HBC соответствие запросам потребителей означает предвосхищение ожиданий, предложение правильных продуктов в правильной упаковке в правильных каналах для правильного повода потребления.

Сотрудничество с клиентами. Предоставление продукции и услуг, соответствующих ожиданиям клиентов

Построение взаимовыгодных отношений с клиентами - основа нашего успеха. Мы усердно трудимся над тем, чтобы наши люди всегда держали в центре внимания потребности клиентов и их удовлетворённость. Мы стремимся превзойти ожидания клиентов в качестве сервиса и быть самым лучшим поставщиком и партнером.

Совершенство в управлении издержками . Концентрация на эффективности

В 2015 году компания Coca-Cola HBC увеличила сопоставимую валовую прибыль на 100%, увеличив на ту же сумму сопоставимую операционную рентабельность. Несмотря на то, что на размере нашей прибыли в первую очередь сказались производственные затраты и неблагоприятные колебания курсов валют, их разнонаправленный характер в значительной степени компенсировал негативный эффект друг друга.

Мы понимаем, что мы не можем полностью контролировать эти факторы. Поэтому основной упор мы делаем на области, на которые мы можем оказывать влияние: оптимизи-

руем производственную и логистическую базу, операционные расходы и обращение наличных средств.

Стратегические приоритеты

Мы работаем на достижение четырёх стратегических приоритетов, связанных с обозначенными стратегическими принципами.

Побеждать на рынке

Мы хотим увеличить долю на рынке, опираясь на принципы устойчивого развития. Мы достигнем этого, наращивая категории нашей продукции и привлекая новых потребителей

Наращивать объём продаж

Мы хотим получить оптимальную прибыль из каждой продаваемой упаковки напитков. Для этого мы претворяем в жизнь инициативы, направленные на рост доходов, отвечая на потребности наших клиентов, оптимизируя набор упаковок в соответствии с поводом потребления и каналом продаж.

Снижать расходы

Мы хотим, чтобы наша работа была как можно более эффективной и устойчивой. Для повышения эффективности мы анализируем и оптимизируем процессы: от себестоимости и затрат на логистику до операционных расходов.

Увеличивать доходы

Мы стремимся усилить свободный денежный поток, чётко управляя рабочим капиталом и капитальными расходами

(САРЕХ) для роста нашего бизнеса.

Наша высшая цель

Мы верим что то, что мы делаем, важно и для нашего бизнеса, и за его пределами. Во всех странах, где работает компания Соса-Cola НВС, мы оказываем влияние на жизнь потребителей, сотрудников и общества. Это накладывает на нас повышенную ответственность, ставит высшую цель перед нашим бизнесом.

Эта цель состоит в том, чтобы объединять, делиться счастьем и создавать лучшее будущее.

Наша цель мотивирует людей на то, чтобы делать осознанный вклад не только в дело нашего бизнеса, но и в общество в целом. Она выражает нашу любовь к своим брендам, ту страсть, что мы испытываем к своему бизнесу, нашу заботу друг о друге и наш оптимизм, поддерживающий нас в стремлениях и надеждах.

Сплочённость – мы всегда вступаемся друг за друга, стремимся наполнить смыслом повседневную жизнь каждого и стараемся на благо этого мира.

Счастье – это то, что мы несём с каждой проданной бутылкой. Наше счастье идёт изнутри и распространяется на наших потребителей, клиентов и партнёров, даря им частичку нашей любви к своим брендам, нашего счастья и радости жизни

Создание лучшего будущего каждый день, пока мы полны решимости служить обществу и расти вместе с ним ради на-

дёжного будущего.

Если рассматривать компанию из другой отрасли, такой как нефтепереработка, можно выделить следующие цели, компании «Газпром нефть»

Миссия компании состоит в том, чтобы предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост Компании.

Стратегическая цель «Газпром нефти» – стать крупным международным игроком российского происхождения, обладающим регионально диверсифицированным портфелем активов по всей цепочке создания стоимости, активно участвовать в развитии регионов, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.

Целевое видение бизнеса компании к 2025 году строится на 3 основных направлениях:

Добыча.

100 млн т н. э. в год добыча
15 летобеспеченность
запасами по категории 1Р

ежегодное восполнение запасов по категории 2Р (без учета приобретений) на уровне не менее 100%

Переработка

40 млн т в год объем переработки в России

До 95% увеличение глубины переработки в России

До 80% увеличение выхода светлых нефтепродуктов в России

Продажи конечным потребителям

100% объем продукции российских НПЗ компании, реализуемый через собственные высокомаржинальные каналы сбыта

18,5 млн т продажи моторных топлив в России и СНГ

Более 15 млн т премиальные продажи в продуктовых направлениях (авиатопливо, бункеровка судов, смазочные материалы, битумы и нефтехимия)

В мае 2013 года Совет директоров «Газпром нефти» принял стратегию развития компании до 2025 года. Документ развивает стратегию до 2020 года, определяя пути достижения ранее намеченных целей в основных сегментах бизнеса – добыче углеводородов, нефтепереработке и сбыте нефтепродуктов – с учётом изменившихся условий в отрасли и мировой экономике.

Таким образом, можно говорить, что у различных компаний существуют различные стратегические цели, у одних они более социальные и абстрактны, направлены на создание идеи вклада каждого в общую жизнь. У других это конкретные

результаты на 10 лет вперёд, с конкретными цифрами, но их всех объединяет одно, они чётко выражены и экономически обоснованы.

Заключение

Обобщая всё вышесказанное, можно говорить о том, что в современной экономике, для компаний является важным аспектом, построение стратегических целей. Все эти цели должны нести за собой экономическое и логическое обоснование.

В первых корректное построенная цель, позволит чётко знать вектор развития, и какими путями следовать, во вторых это будет мотивировать сотрудников достигать результатов. Когда сотрудник видит конкретную цель и знает что она достижима, то он будет стремиться достичь её всеми силами.

При этом необходимо придерживаться чёткого плана оценки и построения целей. Каждый раз, проверяя цель на соответствие и логичность.

Но при этом, формируя цель, следует учитывать различные факторы внешней и внутренней среды. Необходимо уделять внимание работе с поставщиками, потребителями, учитывать государственное регулирование и действующую нормативную базу.

Любая компания, продовольственная, информационная, производственная ставит стратегические цели на годы вперед, постепенно развиваясь и достигая их.

Практическое задание

Показатели бюджетных общепроизводственных расходов (ОПР) столярного цеха, рассчитаны на основе мощности 10 000 часов. В течение отчётного периода было запланировано произвести 2 500 единиц продукции.

Таблица 1 – Данные о суммах ОПР в бюджетной себестоимости единицы продукции

Показатель

Сумма, руб.

Переменные общепроизводственные расходы (4 часа по 4 руб.)

16

Постоянные общепроизводственные расходы (4 часа по 5 руб.)

20

Данные о выполнении бюджета столярного цеха за отчётный период приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Фактические данные за отчётный период

Показатель

Сумма

Объём производства, ед

2 550

Переменные общепроизводственные расходы, руб

47 175

Постоянные общепроизводственные расходы, руб

41 514

Часы работы, час

9 435

Задание:

а) Определите отклонения фактических переменных ОПР от бюджетных за счёт объёма производства, производительности труда и ставки (суммы затрат).

б) Определите отклонения фактических постоянных ОПР от бюджетных за счёт выполнения бюджета и объёма производства (в т.ч. производственной мощности и производительности).

в) Поясните, с чем связана разница в методике факторного анализа отклонений от бюджетных значений переменных и постоянных ОПР.

г) Подготовьте фрагмент в качестве заключения о качестве работы центр затрат по имеющимся данным.

Выполнение задания:

А) Исходя из нормативов производственных мощностей, можно сделать вывод по бюджету на переменные общепроизводственные расходы. Они составят 1 час работы = 1 рублю затрат, 1 ед. продукции = 16 руб. Следовательно, при мощности в 10 000 часов и объёме производства, бюджет будет: $(10\,000 \text{ ч.} * 1 \text{ руб.}) + (2500 \text{ ед.} * 16 \text{ руб.}) = 50\,000 \text{ руб.}$

Фактические же переменные общепроизводственные расходы составили 47 175 руб. Что является меньше бюджетных и отклоняется от них на 2825 рублей или 6%. Теперь просчитаем методом факторного анализа, отклонения в зависимости от объёма производства.

Отклонение по объёму: $O_q = (Q_f - Q_p) * N_p * C_e$

Q_f – фактический объём производства

Q_p – плановый объём производства

N_p – норма расхода ресурсов на единицу продукции

C_e – цена единицы ресурсов

$O_q = (2550 - 2500) * 1 * 16 = 800$

Если рассматривать отклонения в зависимости от производительности труда, то по факту она составила 3,7, когда по нормативам должна быть равна 4.

Отклонение по производительности труда:

$O = (E_f - T_f) Z_p Q_p$, Z — совокупные производственные затраты

$$O = ((4*2500)+(16*2500))- \\ ((3,7*2500)+(16*2500)) = -750$$

Следовательно, отклонение по производительности труда составило 750 рублей. Отклонение по затратам составило 2825 рублей. В целом, все отклонения находятся в пределах нормы – норма 5%.

Б) Исходя из нормативов производственных мощностей, можно сделать вывод по бюджету на постоянные общепроизводственные расходы. Они составят 1 час работы = 1,25 рублю затрат, 1 ед. продукции = 20 руб. Следовательно, при мощности в 10 000 часов и объёме производства, бюджет будет: (10 000 ч. * 1,25 руб.) + (2500 ед. * 20 руб.) = 62 500 руб.

Фактические же постоянные общепроизводственные расходы составили 41 514 руб. Что является меньше бюджетных и отклоняется от них на 20 986 рублей или 34%. Теперь просчитаем методом факторного анализа, отклонения в зависимости от объёма производства.

Отклонение по объёму: $O_q = (Q_f - Q_p) * N_p * C_e$

$$O_q = (2550 - 2500) * 1,25 * 20 = 1250$$

Отклонение по производительности труда:

$O = (E_f - T_f) Z_p Q_p$, Z — совокупные производственные затраты

$$O = ((4*2500)+(20*2500))- \\ ((3,7*2500)+(20*2500)) = 750$$

Таким образом, за счёт выполнения бюджета и производительности труда отклонения остались положительными.

В) Разница в методиках подсчёта связана в первую очередь с тем, что при бюджетном анализе просто сравнивается конечный результат, уложилось ли предприятие в бюджет или нет. При факторном же анализе, исследуются зависимости и влияние каждого фактора на результат, какое отклонение повлияло больше или меньше всего на конечный результат.

Г) Исходя из имеющихся данных, можно сделать вывод о том, что переменные общепроизводственные расходы вышли за нормы бюджета на 6%. Это не является критичным результатом, но, этого можно было избежать если бы грамотно использовались трудовые ресурсы, производительность труда составила 3,7, хотя по нормам должна была быть 4. При этом объём производства увеличился лишь на 2%.

Постоянные общепроизводственные расходы вошли в норматив, за счёт того, что изменения коснулись лишь объём производства и часы работы. В целом, результаты хорошие по предприятию, все отклонения находятся в пределах нормы.

Список использованной литературы

, ОГУ , 2016 год, 146 страниц

Контроллинг и управление логистическими рисками: учебное пособие. Левкин Г.Г., Куршакова Н.Б. Директ-медиа, 2015 год, 142 страницы

Контроллинг стратегии развития предприятия: учебное пособие. Шигаев А.И. Юнит-Дана 2015 год, 352 страницы

Стратегическое планирование развития предприятия. Учебное пособие для вузов, Ляско В., Экзамен, 2015 год, 286 страниц

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.