



7. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ

Вопросы:

- 1. Формы и виды контроля.**
- 2. Гибкие бюджеты как инструмент контроля.**
- 3. Контроль за деятельностью центров ответственности.**

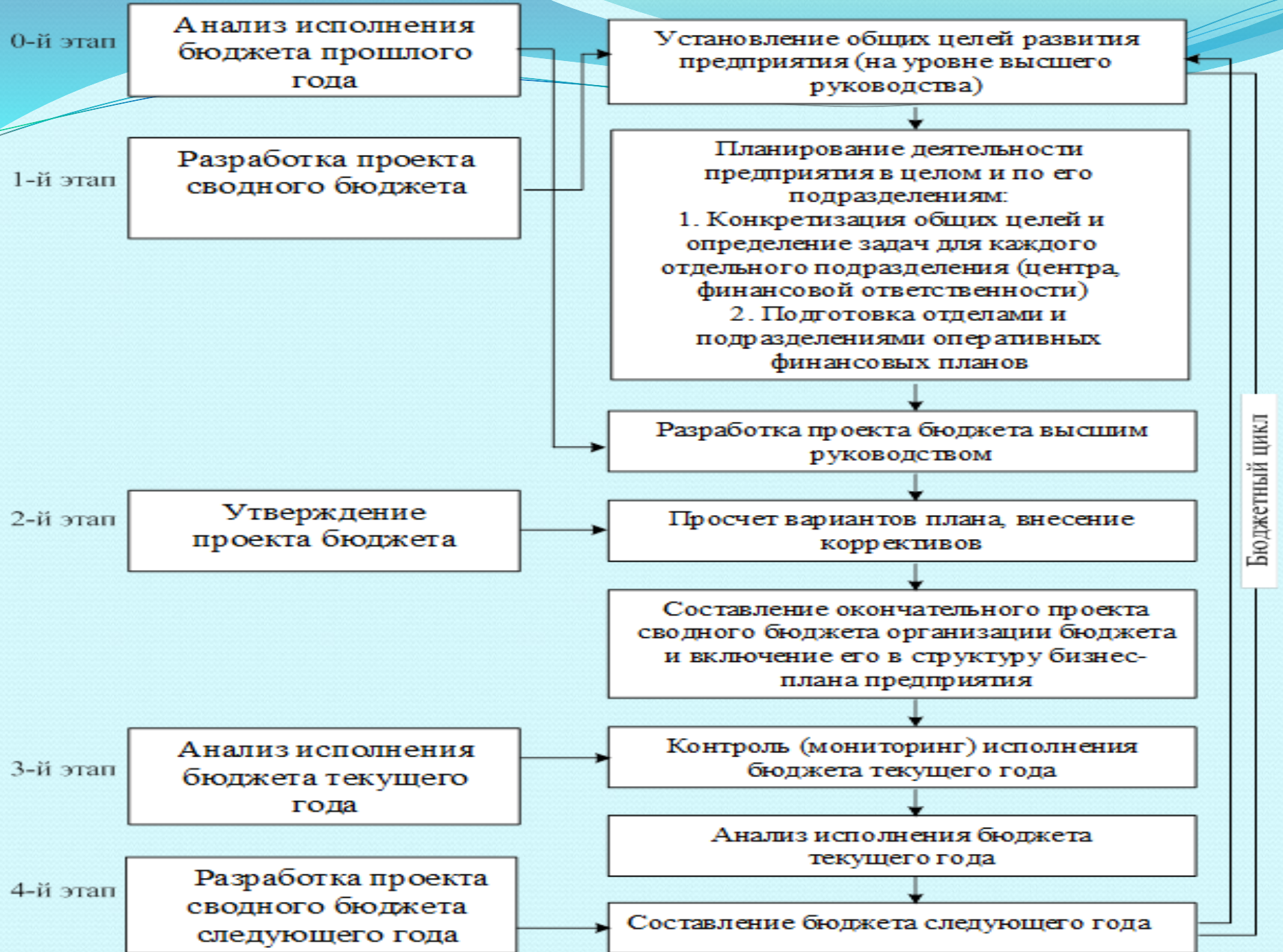
**Цель лекции – изучить
сущность и место контроля и
анализа исполнения сводного
бюджета организации**

Основная литература

1. Финансовое планирование и бюджетирование: учебно-методическое пособие / Д.А. Мурзин, Н.Ф. Зарук, О.А. Бурмистрова, А.В. Носов. – Пенза: РИО ПГСХА, 2012. – 241с.
2. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, - А.И. Барабанов и др. – изд.6-е, стер.- М.: КНОРУС, 2010.- 432с. – (336.6(075)) – 1экз. чз 2.

Дополнительная литература

3. Кузык, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2011. – 604 с. - (338.26(075)) – 2 экз.чз1, 1 экз. чз2, 7 экз. абон.
4. Кундиус, В.А. Управленческий анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса: учебное пособие / В.А. Кундиус. – М.: КНОРУС, 2012. – 392 с. - (631.162(075)) – 1 чз1, 1 чз2.
5. Кузьмина, М.С. Учёт затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие / М.С. Кузьмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012. – 256 с. - (657(075)) – 1 экз. чз1.
6. Лащев, Е. Бюджетирование. Руководство к действию / Е. Лащев, Е. Митрофанова, Э. Рузаева.- М., 2010.- 144с. – (336) - 1экз. чз1.





**Цель бюджетного контроля –
совершенствование процесса принятия
управленческих решений.**

Формы контроля

социальный

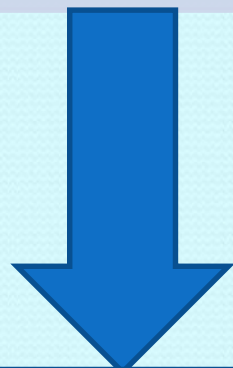
самоконтроль

административный

Способы информационного проявления административного контроля

правила и
предписания

указания и модели
желаемого поведения
отдельных людей и
групп в определенные
периоды времени и в
определенных
ситуациях



**предварительный и текущий
контроль**

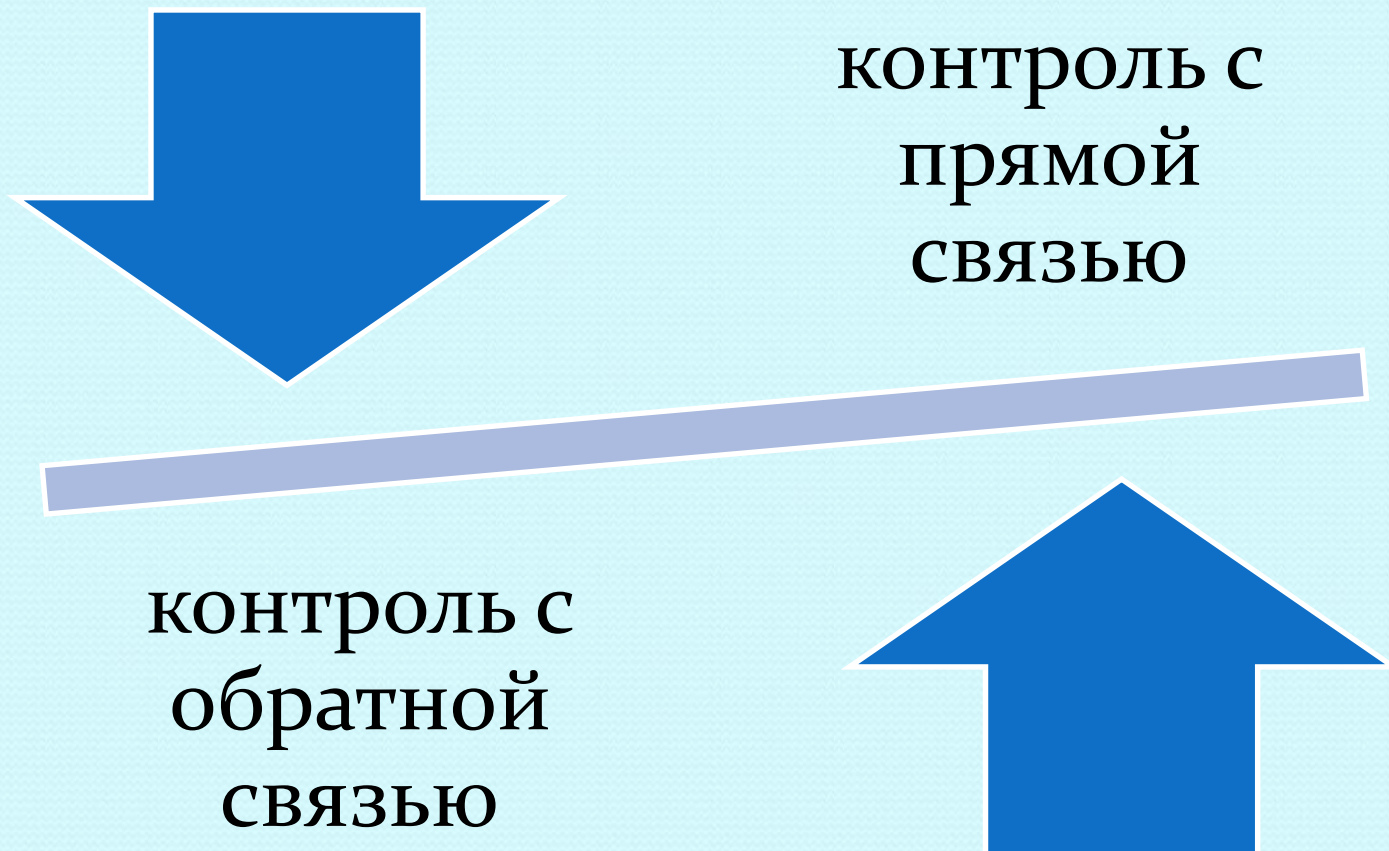
целевые
показатели

указания на результаты
действий, а не на то,
как этих результатов
необходимо достичь



**заключительный
(результатирующий)
контроль**

Базой финансового контроля является управление по отклонениям, которое строится на оценке того, насколько организация продвинулась к поставленным целям за определенный период. Управление по отклонениям основано на сравнении результатов.



Контроль с прямой связью

- сравнение желаемых показателей с бюджетными

Контроль с обратной связью

- сравнение бюджетных и фактических результатов

Принципы финансового контроля

Контролируемое действие (или деятельность) должны иметь определенную цель или систему целей.

Результат контролируемого действия (или деятельности) должен быть измерим, чтобы успех в достижении поставленных целей можно было оценить.

В качестве критерия контроля должна быть разработана (или принята) «прогнозная» модель для выявления отклонения достигнутого результата от желаемого и определение мер исправления ситуации.

Принятие определенных мер для исправления выявленных недостатков и отклонений.

Гибкий бюджет – корректировка первоначального бюджета (сметы) с учетом фактического объема производства.

Производство одного вида изделия



База- единица
выпуска продукции

Производство нескольких видов изделия

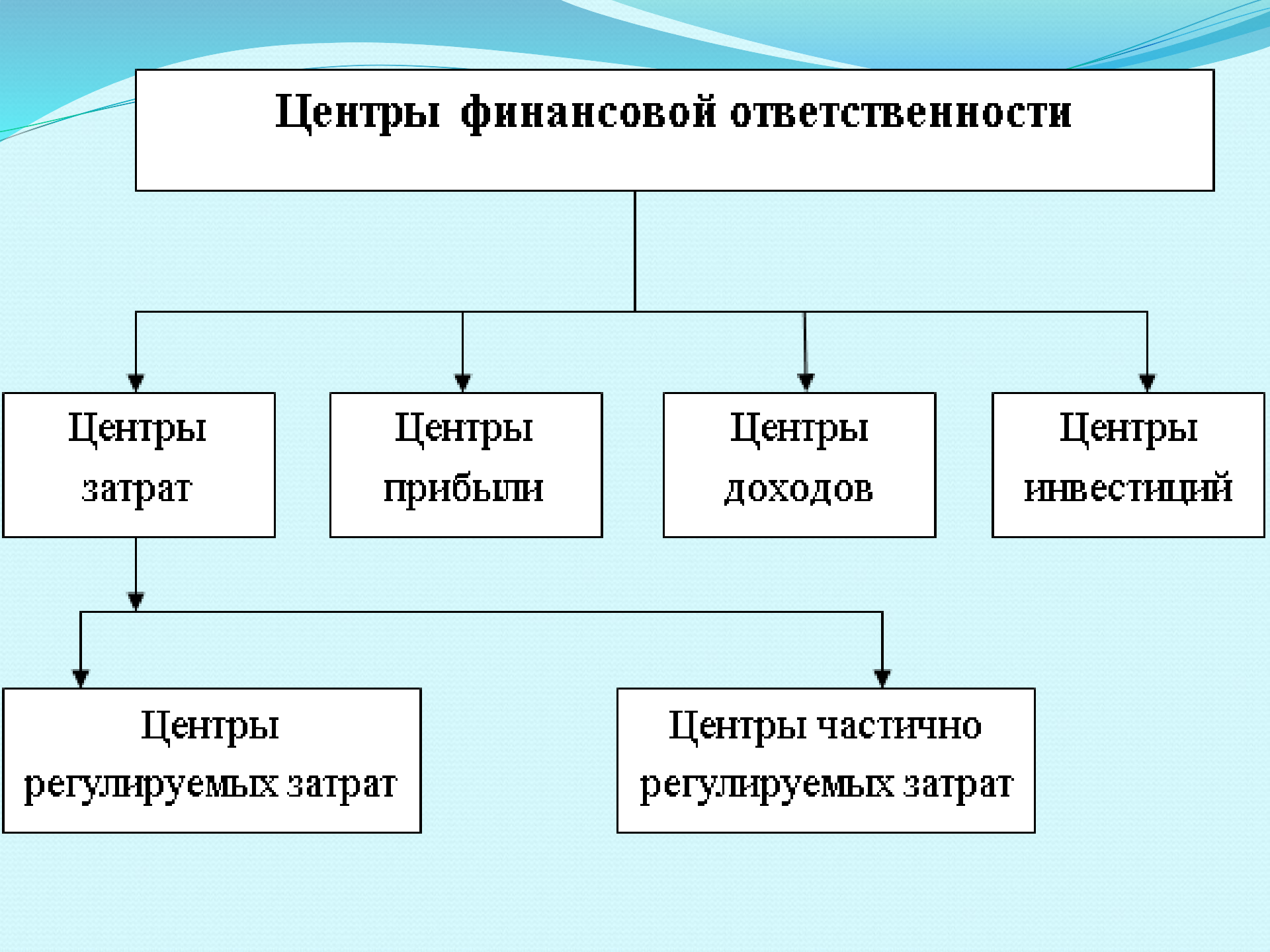


База-нормативный
час

Система учета по центрам ответственности характеризуется следующими особенностями:

- 1. Организация делится на центры ответственности.**
- 2. Каждый менеджер для управления своим центром ответственности и участия в разработке его бюджета наделяется определенными полномочиями и ответственностью.**
- 3. С определенной периодичностью каждым центром ответственности составляются контрольные отчеты, в которых сравниваются бюджетные и фактические показатели. Отчеты передаются по ступеням служебной иерархии.**

Центры финансовой ответственности



```
graph TD; A[Центры финансовой ответственности] --> B[Центры затрат]; A --> C[Центры прибыли]; A --> D[Центры доходов]; A --> E[Центры инвестиций]; B --> F[Центры регулируемых затрат]; B --> G[Центры частично регулируемых затрат];
```

The diagram is a hierarchical organizational chart. At the top is a box labeled 'Центры финансовой ответственности'. A vertical line descends from this box and connects to a horizontal line. From this horizontal line, four arrows point down to four separate boxes: 'Центры затрат', 'Центры прибыли', 'Центры доходов', and 'Центры инвестиций'. From the 'Центры затрат' box, another vertical line descends and connects to a horizontal line, which then has two arrows pointing down to 'Центры регулируемых затрат' and 'Центры частично регулируемых затрат'.

Центры
затрат

Центры
прибыли

Центры
доходов

Центры
инвестиций

Центры
регулируемых затрат

Центры частично
регулируемых затрат

Учет по центрам ответственности преследует двойственную цель:

С одной стороны, путем делегирования линейным руководителям (менеджерам) функций планирования, контроля и принятия решений одновременно с ответственностью за финансовые последствия собственных решений, повышается значимость этих функций.

С другой стороны, учет по центрам ответственности способствует достижению совпадению целей.

Гибкий бюджет

- Разница между суммой фактических затрат и нормативных (бюджетных), называется **отклонением**.
- Процесс определения величины отклонений и причин их образования – **анализом отклонений**.
- Прежде чем анализировать отклонения нужно скорректировать с помощью **гибкого бюджета**.
- Набор из нескольких статических бюджетов, рассчитанных для разных уровней деловой активности, и есть гибкий бюджет.

*Сущность гибкого бюджетирования -
рассчитать несколько сценариев развития деловой
активности и бюджетуемых затрат.*

Последовательность действий процесса формирования гибкого бюджета:

- **Формирование статичного бюджета (бюджета доходов и расходов предприятия).**
- **Определение формата гибкого бюджета, включающего статичный бюджет.**
- **Распределение и утверждение затрат предприятия на постоянные и переменные.**
- **Расчет коэффициента зависимости статей переменных затрат от выручки.**
- **Заполнение гибкого бюджета и анализ отклонений.**

Базисом для составления гибких бюджетов обычно выступает калькуляционная единица (единица выпуска продукции). Однако это возможно в случае, когда производится один вид изделий. При производстве нескольких различных видов продукции гибкий бюджет составляется на базе нормативного времени, показателем которого является нормативный час.

Нормативный час (норма-час) – единица работы, выполненная за один час при нормативном уровне эффективности деятельности.

Он позволяет привести к единому показателю выпуска продукции разных видов. Для этого выпуск продукции и отклонения выражаются в норма-часах. Бюджетная выручка рассчитывается на основе объема выпуска суммированием произведений нормативной цены продажи на фактический объем выпуска для всех видов изделий, относящихся к конкретному подразделению или организации в целом.

Использование норма-часов для построения гибкого бюджета возможно только там, где переменные затраты изменяются пропорционально трудоемкости производства продукции (услуг).

Величина статьи переменных затрат в гибком бюджете

- **$СТ_{гб} = СТ_{сб} + Кзв \times (ВР_{ф} - ВР_{п})$** ,

где:

СТ_{гб} - величина статьи переменных затрат в гибком бюджете;

СТ_{сб} - величина статьи переменных затрат в статичном бюджете;

Кзв - коэффициент зависимости затрат от выручки;

ВР_ф - фактический объем выручки;

ВР_п - плановый объем выручки.

Коэффициент зависимости затрат от выручки

Определяется методом статистического анализа (это самый простой метод), за основу которого целесообразно принять метод наименьших квадратов.

Расчет Кзв осуществляется по следующей формуле:

$$K_{зв} = \frac{n \times (\sum VP \times ZT) - (\sum VP) \times \sum ZT}{n \times (\sum (VP^2)) - (\sum VP)^2},$$

где

n - количество месяцев, за которые рассматриваются статистические данные. Целесообразнее, когда их количество превышает 6;

VP - величина выручки за рассматриваемые периоды;

ZT - величина рассчитываемых переменных затрат за рассматриваемые периоды.

Как подсчитать отклонения на основе гибкого бюджета

- **Актуализировать бюджет, т. е. пересчитать значение бюджетизируемых издержек при фактическом уровне деловой активности**
- **Для анализа отклонений поместить в отчете о выполнении гибкого бюджета фактические значения производственных издержек**
- **Подсчитать благоприятные и неблагоприятные фактические отклонения, возникшие за счет изменения уровня деловой активности, за счет неэффективного контроля за издержками и суммарные отклонения.**

Управление по отклонениям

- **1. Контроль с обратной связью –**
выявление расхождений бюджетных и фактических затрат.
- **2. Контроль с прямой связью –**
выявление расхождений бюджетных показателей с установленными организацией целями.

Отклонения, возникшие за счет изменения уровня деловой активности:

издержки при бюджетлируемом уровне деловой активности —

бюджетлируемые издержки при фактическом уровне деловой активности

Отклонения, возникшие за счет неэффективного контроля за издержками:

бюджетлируемые издержки при фактическом уровне деловой активности —

фактические издержки при фактическом уровне деловой активности

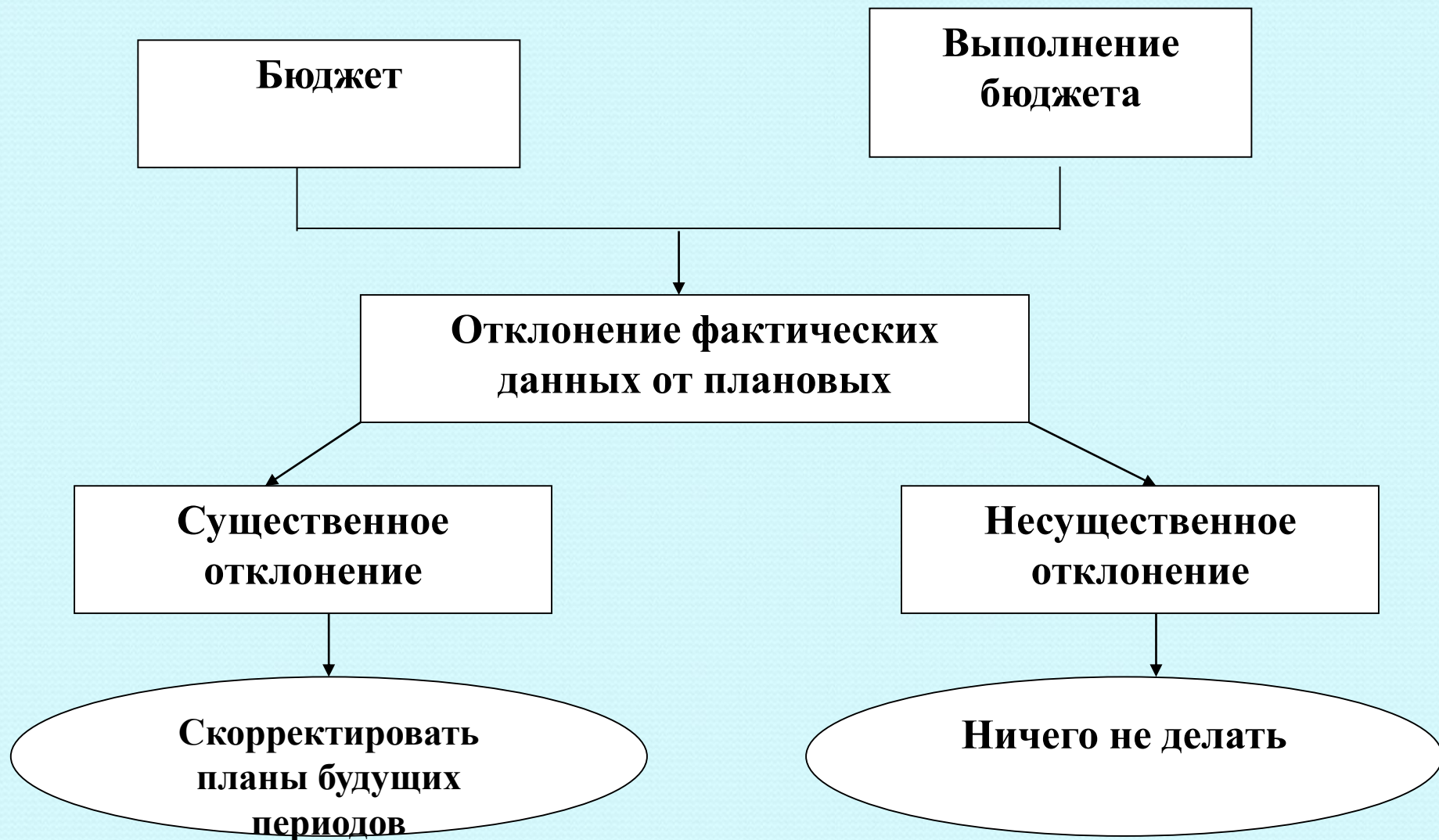
Определение значимости отклонений

- 1. Суждение менеджеров
- 2. Подход абсолютной величины
- 3. Подход «в процентах к бюджету»
- 4. Определение значимости статистическими методами

Четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

- 1. Простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;**
- 2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;**
- 3. Анализ отклонений в условиях неопределенности;**
- 4. Стратегический подход к анализу отклонений.**

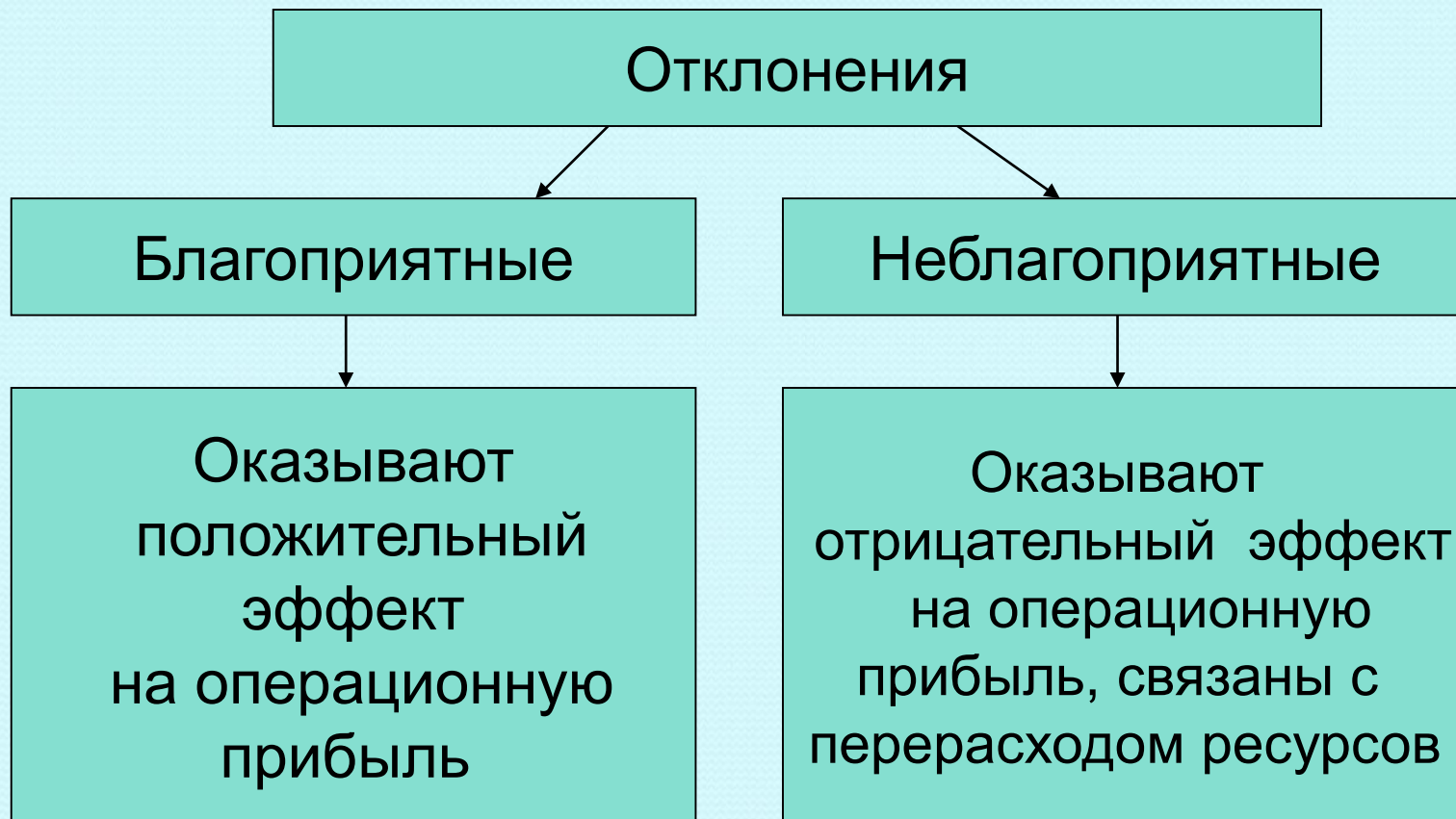
1. Простой анализ отклонений



2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения

- ***Шаг 1.*** Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.
- ***Шаг 2.*** Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.
- ***Шаг 3.*** Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.
- ***Шаг 4.*** Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.
- ***Шаг 5.*** Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Анализ отклонений



0-й уровень
анализа

Отклонение по прибыли

1-й уровень
анализа

Совокупное отклонение по затратам

Совокупное отклонение по продажам

2-й уровень
анализа

Общее
отклонение
по основным
материалам

Общее
отклонение
по заработной
плате основных
производствен-
ных рабочих

Общее
отклонение
по перемен-
ным
накладным
расходам

Общее
отклонение
по постоян-
ным
накладным
расходам

Отклонение
по ценам
продаж

Отклонение
по объему
продаж

3-й уровень
анализа

Отклонение
по цене

Отклонение
по количеству
(использованию)

Отклонение
по ставке зара-
ботной платы

Отклонение
по трудоемкости

Отклонение
по ставке рас-
пределения

Отклонение
по эффектив-
ности

Отклонение
по затратоем-
кости

Отклонение
по объему

Рис. 1. Анализ прибыли от продаж

Среди анализируемых показателей деятельности особый интерес представляет прибыль, т.к. цель большинства частных компаний – обогащение акционеров, значит, важнейшее задание бюджета – повышение прибыли. При анализе отклонений фактического значения прибыли от прогнозируемого проходят 4 уровня:

Нулевой уровень – сравнение фактически достигнутой прибыли с данными статического бюджета, используются данные отчета о прибылях и убытках. Делаются выводы, например, на отклонение от статического бюджета в основном повлияло резкое снижение объема продаж или темпы уменьшения затрат отставали от темпов снижения объемов продаж.

Первый уровень – предполагают использование данных гибкого бюджета, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона, т.е. им предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации. Задача анализа на первом уровне – выявить степень влияния на прибыль изменения фактического объема реализации в сравнении с запланированным, изменение суммы затрат в сравнении с запланированной.

Второй уровень предполагает расчет отклонений по цене ресурсов. Результаты расчетов, выполненные на этом этапе, показывают, как повлияло на прибыль отклонение фактической цены приобретения ресурсов от нормативной. Отклонение по цене – это разница между фактической и нормативной ценами приобретения ресурса, умноженной на фактический объем реализованной продукции. Отклонения бывают неблагоприятные (фактическая прибыль оказывается ниже запланированной) и благоприятные (фактическая прибыль оказывается выше запланированной).

$$\begin{array}{r} \text{ЗАПЛАНИРУЕМАЯ ПРИБЫЛЬ} \\ + \\ \text{ВСЕ БЛАГОПРИЯТНЫЕ ОТКЛОНЕНИЯ} \\ - \\ \text{ВСЕ НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ ОТКЛОНЕНИЯ} \\ = \\ \text{ФАКТИЧЕСКАЯ ПРИБЫЛЬ} \end{array}$$

Третий уровень – состоит в том, чтобы выяснить, как повлияло на прибыль отклонение фактического расхода того или иного ресурсов от расхода, предусмотренного нормативной базой организации.

- Анализ отклонения по прямым затратам на сырье и материалы, отклонения по цене прямых материалов.
- Анализ по прямым затратам труда: отклонение по производительности основного персонала и отклонение по ставке прямой заработной платы.
- Анализ отклонений по постоянным накладным расходам.

Отклонение прямых материальных затрат

1. Общее отклонение =

Фактический выпуск * нормативные затраты
материалов на единицу выпуска
– фактические затраты на материалы

Общее отклонение может быть разложено на две части:

- Отклонение по цене
- Отклонение по использованию (количеству)

Отклонение прямых материальных затрат (продолжение)

2. Отклонение по цене прямых материалов = (Нормативная цена - Фактическая цена) * Фактическое количество

Благоприятные отклонения:

- *Худшее качество материалов, соответственно, дешевизна*
- *Получение у поставщиков оптовых скидок*
- *Приобретение материалов на более выгодных условиях у другого поставщика*

3. Отклонение по использованию прямых материалов = (Нормативное количество - Фактическое количество) * Нормативная цена

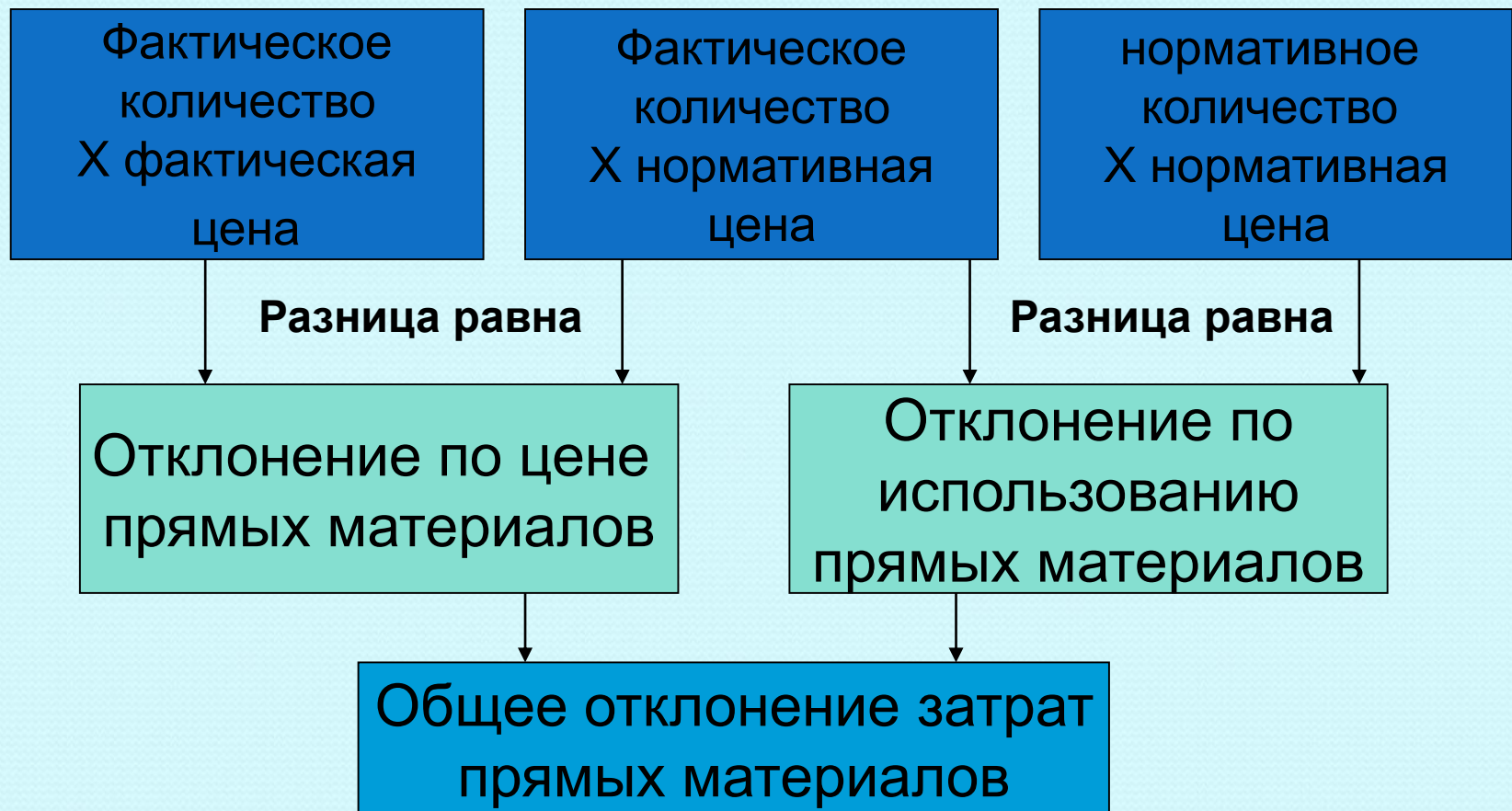
Неблагоприятные отклонения:

- *Небрежность работников*

Если все вычисления сделаны правильно то:

$$(1) = (2) + (3)$$

Анализ отклонений прямых материальных затрат



Отклонение трудовых затрат

- **Совокупное отклонение от гибкого бюджета затрат по оплате труда = Фактический выпуск * Нормативные затраты на оплату труда за выпуск единицы продукции – Совокупные фактические затраты на оплату труда.**
 - 1. Отклонение по ставке оплаты**
 - 2. Отклонение по количеству труда**

- **Отклонение по ставке** = (Нормативная почасовая ставка оплаты труда – Фактическая почасовая ставка оплаты труда) * Фактическое количество часов отработанного и и оплаченного рабочего времени
- *Благоприятные отклонения:*
 - *Использование менее квалифицированного труда*
- **Отклонение по количеству труда** = (Нормативное время (часы) в расчете на фактический выпуск – Фактическое рабочее время (часы) * Нормативная почасовая ставка оплаты труда

3. Анализ отклонений в условиях неопределенности

Все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Например, от 19 до 21 руб., а не в виде числа – 20 руб. Такое же предположение делается в отношении всех параметров бизнеса, подверженных отклонениям.

Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока и/или прибыли, если последняя также является предметом анализа. Оценить неопределенность денежного потока можно с помощью имитационного моделирования. Для этого следует воспользоваться какой-либо стандартной программой. Программа позволяет производить многократное статистическое моделирование всего множества неопределенных параметров бизнеса (в соответствии с заданными интервалами неопределенности) и построить интервал неопределенности для годового денежного потока или прибыли.

4. Стратегический подход к анализу отклонений

Базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений),
- стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Ошибки при создании системы бюджетирования (1)

- Не проведена достаточная «методическая» и «психологическая» подготовка топ-менеджмента компании: отсутствует ясное видение предназначения системы
- Потенциальные пользователи системы не вовлечены в процесс ее создания
- Не уделяется должное внимание обучению пользователей работе в системе
- Принижается риск отторжения системы со стороны персонала компании
- Не оказывается достаточного давления на менеджеров, саботирующих создание системы

Ошибки при создании системы бюджетирования (2)

- Разработке системы бюджетирования не предшествует необходимая реструктуризация компании и реинжиниринг бизнес-процессов. Не правильно выбираются объекты бюджетирования
- Система бюджетирования проектируется в отрыве от системы учета
- Бюджетирование и учет реализуются в различных информационных системах
- Игнорируется необходимость разработки регламентирующих и нормативно-справочных документов
- Пакет бюджетной отчетности не адекватен потребностям и подготовленности пользователей

Практические рекомендации по бюджетированию

- Все уточнения должны быть сделаны в процессе бюджетирования.
- Принятие годового бюджета должно завершиться до начала календарного года.
- Бюджеты формируются «снизу вверх» с последующим процессом «сверху вниз».
- Минимальное количество циклов согласований — два-три.
- Необходимо сформировать общее представление о финансовых параметрах, предположениях, ключевых бюджетных показателях.
- Уменьшите количество индивидуальных согласований за счет предварительно одобренных бюджетов.
- Цикл годового бюджетирования длится от 8 до 12 недель.
- Бюджетруется не более 100 показателей.
- Организации (подразделения), ответственные за бюджеты, вводят данные в общую часть информационной системы, что устраняет повторный ввод и способствует эффективному анализу.
- Информационные системы, отвечающие за подготовку отчетов на различных уровнях консолидации, строятся на иерархических кодах подразделений.
- Система бюджетирования действует в режиме моделирования для получения обратной связи с бюджетными предположениями и изменениями.
- Высший менеджмент устанавливает бюджетные цели только один раз.
- Бюджеты затрат и капитальных вложений должны быть интегрированы.
- Расходы по утвержденным бюджетам должны быть подтверждены.
- Возможность различных точек анализа (различных отчетов) для возможной реорганизации действий и «что, если...» анализа.
- Сравнение в реальном времени факта и бюджета.
- Построение гибких бюджетов («планов в пересчете») на базе статистики деятельности.
- Распространите правила и инструменты фактического распределения ресурсов как основу подготовки бюджетов и анализа.
- Используются стандартные средства, использующие клиент-серверные технологии, для подготовки и анализа бюджетов.
- Используются интегрированные системы, в которых бюджеты могут вводиться, изменяться и консолидироваться.
- Используется стандартный план счетов.
- Основное время тратится на бюджетные контролируемые показатели.
- Минимум или никаких бюджетных поправок.
- Потратьте чуть больше времени на создание ожидаемого исполнения плана текущего периода для использования в бюджетировании на следующий период.
- Соглашение о параметрах всего бюджета достигается ранее, чем готовятся детальные бюджеты.
- Бюджеты «сверху вниз», которые обеспечивают сильное корпоративное руководство, обычно быстрее реализуемы и более эффективны.
- Должны быть разработаны бюджетные показатели, которые не меняются в течение года.
- Предполагается использование стандартных форм бюджетов в компании.
- Планируйте и прослеживайте детализированные бюджеты в подразделениях, ограничьте руководство отчетами о бюджетах верхнего уровня.
- Определите стандартный процесс бюджетирования с ограниченным количеством итераций.
- Адаптируйте бюджетную философию достижения напряженных целей вместо использования наиболее вероятных сценариев, поощряйте предпринимательство и творчество.
- Используйте отклонения предыдущих периодов как входные данные для текущего планирования.
- Используйте информацию о передовых предприятиях как входные данные для текущего планирования.
- Внедрите бюджетный процесс на базе сетевого программного обеспечения для обмена бюджетными данными.

Ошибки при разработке бюджетов (1)

- Неувязка краткосрочных бюджетов с показателями долгосрочных планов
- Не четкая формулировка целей компании, их противоречивость или полное отсутствие
- Недооценка степени координации усилий разработчиков бюджетов и конгруэнтности их целей
- Насаждение бюджетов «сверху вниз». Не достаточное вовлечение в процессы планирования руководителей центров ответственности
- Отстраненность Высшего руководства от бюджетных процессов

Ошибки при разработке бюджетов (2)

- Затягивание момента утверждения бюджета до «выяснения всех обстоятельств»
- Включение в бюджет только документально подтвержденных намерений об операциях с контрагентами
- Не учет в операционных бюджетах последствий реализации инвестиционных бюджетов
- Совместное операционное бюджетирование эксплуатируемых и подлежащих вводу в эксплуатацию бизнес-единиц

Ошибки при разработке бюджетов (3)

- Злоупотребление методологией приростного бюджетирования
- Чрезмерное укрупнение или детализация объектов бюджетирования
- Попытки бюджетировать случайные события методом нормирования
- Не разделение косвенных затрат на переменные и постоянные
- Распределение косвенных расходов
- Создание «мусоросборных» статей на резервные расходы

Ошибки при контроле исполнения бюджетов (1)

- Считать, что вышестоящий менеджер в состоянии тотально контролировать нижестоящего
- Спрашивать менеджера за неконтролируемые расходы
- Возлагать на менеджера ответственность за отклонения, не наделив его полномочиями
- Искать виновных, а не причины отклонений

Ошибки при контроле исполнения бюджетов (2)

- Считать, что всегда возможен on-line бюджетный контроль.
Пренебрегать результатами пост-фактного контроля
- Контролировать исполнение бюджета слишком часто или слишком редко
- Принимать поспешные решения по результатам контроля
- Использовать контроль за бюджетом в качестве кнута и пряника одновременно

Ошибки при контроле исполнения бюджетов (3)

- Превращать контроль исполнения бюджета в самоцель вместо использования его в качестве инструмента достижения целей деятельности компании
- Контролировать достижение оперативных показателей в ущерб достижения стратегических целей
- Чрезмерно увлекаться финансовым контролем, подавляя инициативу менеджеров
- Пытаться достичь «стопроцентного» исполнения бюджета

Ошибки при анализе отклонений (1)

- Реагировать на любые отклонения
- Детально анализировать несущественные отклонения
- Анализировать только неблагоприятные отклонения
- Не верно интерпретировать отклонения. Всегда рассматривать экономию затрат как благоприятное отклонение

Ошибки при анализе отклонений (2)

- Не учитывать воздействие на исполнение бюджета случайных факторов
- Проводить план/факт сопоставление расходов без применения принципа «гибкого бюджета»
- Пересмотр нормативов поручать исключительно менеджеру, отвечающему за их исполнение
- Не правильно сопоставлять трудозатраты офисного персонала с объемом продаж

Ошибки при мотивации исполнения бюджета

- Использовать отклонения от бюджетов для поощрения/наказания менеджеров в первый год эксплуатации системы бюджетирования
- Устанавливать для мотивации менеджеров чрезмерно завышенные/заниженные целевые показатели
- Пересматривать обязательства по премированию с обоснованием «цели были ошибочно занижены»
- Регулярно пересматривать целевые показатели
- Премировать исключительно за достижения/превышения абсолютных целевых показателей

К достоинствам бюджетирования относятся:

-  положительное воздействие на мотивацию
-  возможность координировать работу предприятия в целом
-  своевременность корректирующих воздействия
-  использование опыта прошлых лет при составлении бюджетов
-  усовершенствование процесса распределения ресурсов
-  инструмент сравнения достигнутых и желаемых результатов

К недостаткам бюджетирования относятся:



сложность и дороговизна системы бюджетирования



сложность нахождения баланса между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом



изменение требований к детализации отчетов,
организационные изменения
вызывают необходимость фактически начинать
внедрение бюджетирования заново