



# КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

- 
- Основной целью создания плана является прогнозирование развития организации на основании опыта, накопленного в предыдущие периоды, и анализа основных тенденции. Таким образом оценка исполнения бюджетного плана есть оценка эффективности планирования как такового
  - Методика контроля исполнения финансовых планов состоит из нескольких шагов: 1. Выявление и оценка отклонений; 2. анализ причин отклонений; 3. принятие управленческих решения

- 
- Различают два вида контроля
  - Регулярный контроль осуществляется в течение планового периода, он осуществляется на уровне центров финансовой ответственности, на основании исполнения плановых бюджетных показателей
  - Окончательный контроль проводится по завершении планового периода на основе отчетов об исполнении бюджетов

# Системы контроля в процессе исполнения бюджетов

- В процессе бюджетирования, составление сводного бюджета является первой стадией бюджетного цикла, второй этап – это контроль исполнения бюджета.
- Под контролем понимается логическая структура формальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение планируемого периода.

# Контроль бюджета

- Принятие управленческих решений, в рамках бюджетного задания
- Поступление от центров ответственности информации о ходе выполнения бюджетного задания соответствующим управленческим службам
- Анализ текущей информации и подготовка рекомендации высшему руководству

- 
- Бюджетные показатели делятся на :
  - 1) централизованно устанавливаемые аппаратом управления;
  - 2) устанавливаемые самими структурными подразделениями
- 

# Система контроля управленческих служб

- 1) распределение функции между управленческими службами по контролю исполнения бюджета
- А) бухгалтерия предприятия выполняет расчетные функции сбора и систематизации сводной плановой и фактической информацией в течение бюджетного периода
- Б) планово – экономический отдел занимается вопросами контроля исполнения смет текущих расходов по центрам ответственности, калькуляцией фактической себестоимости продукции, аналитического учета фактических затрат
- В) отдел закупок контролирует объемы, структуру и цены по обеспечению запасов материальных ресурсов

Г) управление маркетинга и сбыта отслеживает объемы и структуру сбыта

- Д) финансово экономическое управление контролирует соблюдение финансовых норм предприятия и составляет промежуточные отчеты движения средств
- Е) управление капитального строительства следит за реализацией графика утвержденных смет
- Ж) планово – экономический отдел следит за выполнением сводного бюджета компании в целом

- 
- 2) система внутреннего документооборота
  - 3) система внутренних нормативных актов , регламентирующая функции управленческих служб и систему внутреннего документооборота
- 

- 
- Контроль за исполнением бюджета со стороны структурных подразделений производится с целью анализа собственных «слабых мест» и разработки эффективных способов управления в рамках бюджетного цикла, то есть для принятия согласованных управленческих решений.
  - **Специальные управленческие решения** принимаются на основе выбора оптимального с помощью анализа затрат и результатов

# Контроль с обратной и прямой СВЯЗЬЮ

- Контроль с обратной связью предполагает сравнение бюджетных результатов с фактическими,
- Контроль с прямой связью- сравнение желаемых результатов с бюджетными
- Контроль с обратной связью предполагает знание фактических результатов, которые будут известны только по истечении определенного времени, он будет носить ретроспективный характер. Общий подход к применению данных процедур предполагает, что после установления целей организации на следующие бюджетные периоды, результаты будут сравниваться с поставленными целями.

# Цели и сущность анализа бюджета

- Анализ исполнения бюджета является заключительным этапом бюджетного цикла.
- Этап 1. Общее изучение
- Изучаются отклонения затрат , выручки и финансовых результатов, движения товарно-материальных и финансовых ресурсов и источника их финансирования
- На данном этапе рассмотрения результатов определяются отклонения по каждому основному подбюджету.

- 
- Отклонения
  - Контроль простых и сложных по структуре бюджетов начинают с расчета отклонений
  - Абсолютные отклонения
  - Относительные отклонения
  - Кумулятивные отклонения
- 

- 
- Этап 2. Анализ исполнения функциональных бюджетов в свою очередь состоит из трех этапов :
  - Вертикального, горизонтального анализа и формулировки предварительных выводов по исполнению бюджетных показателей.

- 
- Горизонтальный анализ проводится для всех основных бюджетов, а для более тщательного изучения причин отклонений для отдельных операционных и функциональных бюджетов.
  - Следует соблюдать основное правило – бюджетные и фактические данные должны представляться в едином формате, иначе их сравнение окажется некорректным.
  - Отклонения и служат базой для оценки каждого центра финансовой ответственности.
  - Факторный анализ
  - Анализ отклонений ориентированный на последующие управленческие решения