

# Организация контроля над выполнением бюджетных показателей

Подготовила: Навасардян Нарине

ЭБ1302

# Источники

:

1. Н. П. Кондраков. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет, 2011
2. Концепции бюджетного управления → Светлана Ковтун, ведущий консультант ГК "ИНТАЛЕВ"

✓ Слова Анри Файоля: "Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать", каждая функция выступает множителем и если хотя бы одна выпадает, то обнуляется весь результат.

*Бюджетный контроль* - это процесс сопоставления фактических результатов с бюджетными, анализ отклонений и внесение необходимых корректировок в бюджеты следующих периодов.

Различают предварительный, текущий и последующий контроль за исполнением бюджетов.

- *Предварительный контроль* осуществляется в процессе составления общего бюджета и бюджетов структурных подразделений и служб организации. Его сущность заключается в пересчете, анализе и оценке обоснованности всех планируемых показателей.
- *Текущий контроль* осуществляется в процессе деятельности организации и ее подразделений по выполнению составленных бюджетов. В процессе текущего контроля выявляются отклонения фактических показателей от плановых или нормативных, выясняются причины отклонений и принимаются решения по устранению отрицательных отклонений или более широкому использованию мер, с помощью которых достигнуты положительные отклонения.

Текущий контроль может осуществляться с использованием:

- первичных документов и учетных регистров;
- управленческой отчетности;

□ *Последующий контроль исполнения бюджетов* осуществляется после окончания планового периода и составления управленческой отчетности. При осуществлении последующего контроля выявляют отклонения фактических показателей от плановых, устанавливают причины этих отклонений и намечают меры по устранению негативно влияющих факторов и более широкому использованию положительно влияющих факторов при осуществлении планирования на последующие периоды. Составной частью последующего контроля является осуществление финансово-экономического анализа деятельности организации и ее подразделений.

# Обзор типичных ошибок в системе бюджетирования

□ *Отсутствие грамотной финансовой структуры.* Например, сметный отдел подчинен не финансовому блоку, а строительному. При наличии такого рода структуры очень тяжело ориентироваться на сметы для составления бюджета, так как всегда существует риск, что смета завышена или, наоборот, занижена, в зависимости от общей ситуации на стройке. То есть в смету на внешнее водоснабжение могут включить внутреннее и т.д. Такие ситуации довольно типичны для строительных компаний, они крайне негативно влияют на процесс бюджетирования.

□ *Непредусмотренные затраты.* Типична ситуация, при которой разные затраты не попадают в бюджет, так как их не предусмотрели. Эти затраты обычно проявляются в заключительной фазе стройки и вполне могут служить основанием для разрывов в финансировании проекта.

*Отсутствие единства между стратегией, бюджетом и управлением эффективностью, неувязка краткосрочных бюджетов с показателями долгосрочных планов.*

Развитие бизнеса напрямую зависит от скорости выполнения стратегических и тактических планов, исполнения инвестиционных проектов в срок. Очень распространенная ситуация: инвестиционный бюджет не выполняется, срок ввода в эксплуатацию и план-график реализации проекта нарушен в сторону увеличения, соответственно, появляются дополнительные затраты, срок окупаемости проекта увеличивается, а показатели проекта ухудшаются.

Инвестиции, тыс.руб.	ИТОГО	2011	2012	2013	2014
Проектная документация	10 000	10 000			
Геоподоснова	1 000	1 000			
Получение техусловий, ИРД	3 000		3 000		
СМР	3 000		3 000		
Поставка оборудования	79 500		79 500		
Монтаж оборудования	3 000		3 000		
Пусконаладочные работы	7 000			7 000	
<b>ИТОГО план</b>	<b>106 500</b>	<b>11 000</b>	<b>88 500</b>	<b>7 000</b>	<b>0</b>
<b>ИТОГО факт</b>	<b>112 200</b>	<b>8 500</b>	<b>33 500</b>	<b>25 000</b>	<b>45 200</b>
<b>Отклонения, +/-</b>	<b>5 700</b>	<b>-2 500</b>	<b>-55 000</b>	<b>18 000</b>	<b>45 200</b>
<b>Отклонения, %</b>	<b>5%</b>	<b>-23%</b>	<b>-62%</b>	<b>257%</b>	

При анализе факторов, оказавших влияние, выясняется, что при формировании бюджета не были учтены дополнительные сроки для проведения тендерной процедуры или выбор поставщиков оборудования, затянулся в связи с изменением проекта. С точки зрения выполнения формальной процедуры – соблюдается регламент, однако, из-за несвоевременного ввода в эксплуатацию производственной линии изменится план продаж, выручка, чистая прибыль. Это означает, что в глобальном смысле потребуются пересмотр стратегии в целом и планов выхода на рынок. В итоге, как правило, никто не виноват, причина кроется в досадном недоразумении, а компания терпит убытки.

Спасибо за внимание

