

«Контроль исполнения бюджета»

Терещенко Светлана Викторовна

Содержание презентации

- Введение (3)
 - *Ранжирование (4)*
 - *Факторный анализ (5)*
 - *План-фактный анализ (6)*
- Каким образом осуществлять контроль? (7)
 - *Управление договорами (8)*
 - *Управление платежами (9)*
 - *Управление чрезвычайными событиями (13)*
 - *Авторизация хозяйственных операций (14)*
 - *Оперативное планирование и учет (15)*
 - *Корректировка бюджета (16)*
- Управление отклонениями (17)
 - *Оценка границ допустимых отклонений статьи БДР «Выручка» за 2007 год. (19)*
- Автоматизация процедур исполнения бюджета (22)
- Как сделать отчет о выполнении плана наглядным (23)
- Выводы (24)

Введение

Кто должен осуществлять контроль бюджета и оценивать отклонения?

- Планово-экономический отдел
- Отдел бюджетного планирования

Как оценивать возникшие отклонения?

- Структура себестоимости
- Предел допустимых отклонений
- Анализ исполнения бюджета
 - Ранжирование
 - Факторный анализ
 - План-факт анализ

Ранжирование

№ п/п	Структурные подразделения	Реализация по основным видам деятельности (выручка без НДС)		Доля в выручке
		план	факт	
1	Подразд 1	71 726 356	73 455 719	17,4%
2	Подразд 2	25 169 492	30 324 736	7,2%
3	Подразд 3	165 928 854	195 006 805	46,3%
4	Подразд 4	160 000	17 535	0,0%
5	Подразд 5	31 757 245	5 154 126	1,2%
6	Подразд 6	55 686 557	69 437 837	16,5%
7	Подразд 7	6 210 000	10 013 215	2,4%
8	Подразд 8	18 598 000	21 581 838	5,1%
9	Подразд 9	8 380 000	12 454 627	3,0%
10	Подразд 10	-	-	0,0%
11	Подразд 11	2 734 916	3 826 237	0,9%
12	Подразд 12	-	270 559	0,1%
	Всего	386 351 420	421 543 235	100%

№ п/п	Структурные подразделения	Реализация по основным видам деятельности (выручка без НДС)		Доля в выручке
		план	факт	
3	Подразд 3	165 928 854	195 006 805	46,3%
1	Подразд 1	71 726 356	73 455 719	17,4%
6	Подразд 6	55 686 557	69 437 837	16,5%
2	Подразд 2	25 169 492	30 324 736	7,2%
8	Подразд 8	18 598 000	21 581 838	5,1%
9	Подразд 9	8 380 000	12 454 627	3,0%
7	Подразд 7	6 210 000	10 013 215	2,4%
5	Подразд 5	31 757 245	5 154 126	1,2%
11	Подразд 11	2 734 916	3 826 237	0,9%
12	Подразд 12	-	270 559	0,1%
4	Подразд 4	160 000	17 535	0,0%
10	Подразд 10	-	-	0,0%
	Всего	386 351 420	421 543 235	100%

Факторный анализ

№	Наименование статьи	Код стр.	план	факт	Выполнение плана (%)	Удельный вес статьи затрат		Отклонение
						план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	РАСХОДЫ, всего	200	1 475 221	1 615 802	109,5%	100,0%	100,0%	0,0%
2.1.	Заработная плата	210	1 043 767	1 079 980	103,5%	97,0%	96,1%	1,0%
2.1.1.	<i>фонд оплаты труда</i>	211	831 687	846 915	101,8%	56,4%	52,4%	4,0%
2.1.2.	<i>начисления на все виды выплат</i>	212	212 080	233 065	109,9%	14,4%	14,4%	0,0%
2.2.	Материалы	220	76 772	125 783	163,8%	5,2%	7,8%	-2,6%
2.3.	Командировочные расходы	230	50 000	58 652	117,3%	3,4%	3,6%	-0,2%
2.4.	Прочие производственные и общехозяйственные расходы	240	37 100	30 007	80,9%	2,5%	1,9%	0,7%
2.5.	Аренда	250	146 500	149 085	101,8%	9,9%	9,2%	0,7%
2.6.	Амортизация	260	45 267	46 457	102,6%	3,1%	2,9%	0,2%
...								

План-фактный анализ

№	Наименование статьи	Код стр.	план	факт	Выполнение плана (%)	Комментарии
1	2	3	4	5	6	7
2.	РАСХОДЫ, всего	200	1 475 221	1 615 802	109,53%	
2.1.	Заработная плата	210	1 043 767	1 079 980	103,47%	
2.1.1	фонд оплаты труда	211	831 687	846 915	101,83%	<i>Увеличение ФОТ за счет дополнительно полученных доходов. Фактический ФОТ в сумме 732 628,83 составляет 40,49% от дохода. Нарастающим итогом с начала года составляет 39,83%. Перерасхода нет.</i>
2.1.2	начисления на все виды выплат	212	212 080	233 065	109,89%	<i>Увеличение суммы начислений является следствием увеличения ФОТ</i>
2.2.	Материалы	220	76 772	125 783	163,84%	<i>Произведено незапланированное списание запчастей для ремонта автомобиля УАЗ в сумме 67 024,00 руб</i>
2.3.	Командировочные расходы	230	50 000	58 652	117,30%	<i>Увеличение связано с внеплановыми командировками в села округа с целью выполнения заявок населения, организаций полученных за период 2005-2007гг</i>

Каким образом осуществлять контроль?

- управление договорами
- управление платежами
- управление чрезвычайными событиями и резервами
- авторизация хозяйственных операций, проверка их на соответствие бюджету
- оперативное планирование и учет
- корректировка бюджета

Управление договорами

- Соответствие заключаемых договоров плану закупок или затрат.
- Включение в проект бюджета на стадии его формирования и утверждения долгосрочных договоров, относящихся к бюджетному периоду.
- Принятие решения о заключении договоров, не предусмотренных бюджетом, в соответствии с установленным порядком пересмотра бюджета.
- Принятие решения о заключении новых договоров руководителями подразделений на основании данных оперативного учета и в разрезе статей утвержденного бюджета.
- Отслеживание освоенного объема бюджета, обоснование выбора поставщика.
- Осуществление исполнения договоров и оплаты по ним после авторизации заявки должностным лицом, располагающим необходимым набором прав.
- Договоры, не соответствующие параметрам бюджета и кредитной политике компании, могут быть заключены только по прямому указанию финансового или генерального директора.

Управление платежами

- процедура согласования платежей (распоряжение на платеж, реестр платежей, платежный календарь)
- определение приоритетов в исполнении платежей
- управление ликвидностью (кассовыми разрывами) -> (финансирование со стороны (кредиты, займы), создание резервов или сокращение выплат)

Управление платежами

РАСПОРЯЖЕНИЕ НА ПЛАТЕЖ № _____ от «15» апреля 2008 г.

Вид платежа: безналичный

(безналичный/наличный)

Центр ответственности	Код	78-01		
Сумма к оплате всего:	329,13	Статья бюджета		
из них:	329,13	212	Нал оги	
Наименование получателя платежа:		Филиал №10 ФСС РФ		
Основание платежа:	ФСС_НС за 03.2008 г. Рег. N7810099889. Перечислено полностью.			
Срок оплаты:	____ / ____ 2008г.			
Ответственное за платеж лицо	(Заикина Н.В. Главный бухгалтер) (ФИО, должность)			

В том числе:

№ п п	Договор		Назначение платежа	Сумма, руб.
	дата	№		
Разрешено к ОПЛАТЕ:				
№№ п/п	СУММА	Дата	И.о директора Погодин М.Л.	Отметка об оплате
Отметка об окончательном погашении задолженности по распоряжению: Главный бухгалтер (Заикина Н.В.)				

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель Центра ответственности _____ (Погодин М.Л. И.о. директора)
(ФИО, должность)

_____ (каким периодом бюджета предусмотрено)

_____ (подпись)

Виза бухгалтерии:

Задолженность по контрагенту **дебиторская** _____ руб.

кредиторская _____ руб.

_____ (подпись)

Главный бухгалтер _____

(Заикина Н.В.)

Управление платежами

Реестр платежей по безналичному расчету

№№ Распоряжений	Дата	№ статьи расхода	Наименование статьи расхода	Срок очередности	Частичная оплата	Сумма к оплате	Контрагент	Наименование документа	№№ документа	Дата документа				
1	2	3	4	5	6	5	6	7	8	9				
...														
55	15.04.08	212	Налоги	3	-	329,12	Филиал №10 ФСС РФ	-	-	-				
56	15.04.08	313	Налог на имущество	3	-	18,00	УФК МФ РФ по СПб(Межрайонная инспекция ФНС РФ N25 по СПб) г.СПб	-	-	-				
57	15.04.08	290	Инф.-конс. услуги	6	-	1032,00	Заикина Наталья Владимировна	Авансовый отчет	7	07.04.08				
57	15.04.08	240	Прочие производств. и общехоз. расходы	6	-	240,00	Заикина Наталья Владимировна	Авансовый отчет	7	07.04.08				
...	Назначение платежа	Общая сумма	Подразделение	ЦО	Период бюджета	1619,12	Оплата	п/п	Дата	Остаток к оплате	Оплата	п/п	Дата	Остаток к оплате
	10		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
...														
ФСС_НС за 03.2008 г. Рег. N7810099889. Перечислено полностью.			Управление	78-01	Апрель 2008 г	329,12	75	15.04.08	-	-	-	-	0,00	
Налог на имущество за 1 кв. 2008 года			Управление	78-01	Апрель 2008 г	18,00	76	15.04.08	-	-	-	-	0,00	
Зачисление расч с подотч лицами по договору №241 от 26.12.2003г. Заикина Наталья Владимировна карта №4475200859598025. Все налоги уплачены.			Управление	78-01	Апрель 2008 г	1032,00	77	15.04.08	-	-	-	-	0,00	
Зачисление расч с подотч лицами по договору №241 от 26.12.2003г. Заикина Наталья Владимировна карта №4475200859598025. Все налоги уплачены.			Управление	78-01	Апрель 2008 г	240,00	77	15.04.08	-	-	-	-	0,00	
...													0,00	
Общая сумма													0,00	

Управление платежами

Платежный календарь по безналичному расчету

Утверждаю
И.о. директора
_____ (М.Л. Погодин)

Платежный календарь на 15.04.2008 г.

безналичный
расчет

вид платежа

№№ п/п	№№ Распоряжения на платеж	Контрагент	Сумма		
			Банк 1	Банк 2	Итого
<i>Входящий остаток средств</i>	158 629,48				
1	55	Филиал №10 ФСС РФ	329,12	-	329,12
2	56	УФК МФ РФ по СПб(Межрайонная инспекция ФНС РФ №25 по СПб) г.Санкт-Петербург	18,00	-	18,00
3	57	Заикина Наталья Владимировна	1032,00	-	1032,00
4	57	Заикина Наталья Владимировна	240,00	-	240,00
<i>Всего к оплате</i>					1619,12
<i>Исходящий остаток средств на расчетном счете</i>					157010,36

12

Управление чрезвычайными событиями

Чрезвычайные события - те, которые влекут за собой возникновение **незапланированных** расходов и платежей.

- ✓ Процедура управления чрезвычайными событиями должна содержать алгоритм принятия решений в случае появления статей расходов, которые не были предусмотрены бюджетом.

В отношении незапланированных платежей действует тот же порядок прохождения заявок, что и при управлении платежами.

Ответственность за авторизацию их исполнения несут топ-менеджеры компании и менеджеры среднего звена.

Авторизация хозяйственных операций

Распределение ответственности между менеджерами предприятия

- ответственность менеджеров должна быть четко разграничена, к примеру определены размеры расходов, которые могут быть авторизованы тем или иным менеджером
- процесс авторизации хозяйственных операций должен быть формализован и проконтролирован (визирование платежных документов и заявок на осуществление платежа).

Оперативное планирование и учет

Период системы краткосрочного (оперативного) планирования меньше месяца — декада, неделя, день. Система оперативного планирования **не должна содержать тот же объем информации**, что и месячный бюджет компании, иначе процесс планирования будет **излишне трудоемким**. Состав показателей, которые планируются ежедневно, во многом зависит от специфики компании и существующей системы управления.

Корректировка бюджета

Несоответствие плановых и фактических результатов хозяйственной деятельности

- фактические расходы компании превышают аналогичные показатели, установленные в бюджете.
 - появлении дополнительных заказов от покупателей, которые позволят улучшить финансовые показатели компании и эффективнее использовать производственные мощности.
-
- внесение корректировок в ежемесячный бюджет компании для выполнения запланированных показателей

Управление отклонениями

Определение границ отклонения

- Экспертные оценки
- Статистический анализ

Правило трех сигм

$$- 3\sigma < x_i < x + 3\sigma ,$$

x — среднее значение анализируемой статьи бюджета за несколько отчетных периодов

x_i — фактическое значение той или иной статьи бюджета

σ — среднеквадратическое отклонение (СКО) по анализируемой бюджетной статье

Управление отклонениями

- отклонения нормальны, если разница между фактическим значением и запланированным по той или иной статье бюджета не превышает значения СКО
- отклонения не существенны, если разница между планом и фактом находится в интервале от одного до двух СКО
- отклонение существенно и требует немедленного вмешательства менеджмента, если расхождение фактических и плановых показателей в два раза превышает значение СКО.

Оценка границ допустимых отклонений статьи БДР «Выручка» за 2007 год.

Период	Выручка, тыс. руб.	Отклонение месячного значения выручки от среднего, тыс.руб.	Квадрат отклонения
1	2	3	4
январь	1 500,4	- 298,1	88 870,8
февраль	1 533,1	- 265,4	70 435,1
март	1 710,6	- 87,9	7 728,9
апрель	2 129,6	331,1	109 634,4
май	1 706,1	- 92,3	8 526,3
июнь	1 666,1	- 132,4	17 517,9
июль	2 267,7	469,2	220 187,0
август	1 758,6	- 39,9	1 588,2
сентябрь	1 722,8	- 75,6	5 721,1
октябрь	2 006,3	207,8	43 187,0
ноябрь	1 614,3	- 184,2	33 925,6
декабрь	1 966,1	167,6	28 099,1
год	21 581,8		

Среднее значение
выручки за месяц

1 798,5

Оценка границ допустимых отклонений статьи БДР «Выручка» за 2007 год.



Оценка границ допустимых отклонений статьи БДР «Выручка» за 2007 год.

Показатель / характеристика отклонения	1 месяц	1 год
Средняя выручка, тыс. руб.	1 798	21 582
СКО	230	797
Нормальное отклонение (СКО/среднее значение выручки), %	12,8%	3,7%
Существенное невыполнение, %	< -26%	< -7%
Невыполнение, %	от -26% до -13%	от -7% до -4%
Норма, %	от -13% до 13%	от -4% до 4%
Превышение, %	26%	7%
Сильное превышение, %	> 26%	> 7%

Автоматизация процедур исполнения бюджета

- Полезный эффект >> понесенные затраты
- Большой выбор программных продуктов

При продуманной организации контроля исполнения бюджета автоматизировать и ускорить работу можно и за счет таких программных продуктов, как Excel или Access.

выполнении плана наглядным

Основным элементом системы контроля является отчетность об отклонениях

- цветное выделение в отчете показателя, который имеет существенное отклонение от плана
 - **позитивные отклонения**
 - **негативные отклонения**
- Комментарии в отчете
- ***Выделение шрифтом***

Выводы

В процессе реализации модели стратегического и оперативного управленческого учета компании надлежит осуществить следующие шаги:

- разработать стратегию развития предприятия
- разработать систему ключевых показателей, отображающих реализацию стратегии предприятия
- разработать процедуру систематического контроля отклонений
- разработать и внедрить систему статического бюджетирования оперативной деятельности предприятия
- на основе статических бюджетов разработать и внедрить гибкое (динамическое) бюджетирование
- разработать и внедрить систему контроля выполнения гибкого бюджета, анализа возникающих отклонений и управленческого воздействия на его основе