УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ - КАК ОСНОВА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ПЛАНА - БЮДЖЕТА

Шевченко Т. Н.
к.э.н., доцент Кыргызско-Российский Славянский университет

Аннотация

Данная статья посвящена вопросам анализа исполнения плана- бюджета коммерческого предприятия через систему управленческого контроля по центрам ответственности

Annotation

This article is devoted to the implementation of the budget of commercial organization. Through the management control in the article also highlights the key areas related to the improvement of management control on the example of stock company».

Ключевые слова: *Бюджетноепланирование, управленческийанализ, управленческий контроль*

Key words: *budget planning, management control, budget performance*

Управленческий учет и контроль всегда сопровождает управленческий анализ. В зависимости от вида бюджетного контроля – различают три вида бюджетного анализа – перспективный, оперативный и ретроспективный.

Перспективный (прогнозный, предварительный) бюджетный анализ изучает экономические явления и процессы с позиции перспективы их развития и использования при формировании бюджетов и позволяет оценить реалистичность тех или иных решений по формированию бюджетов. Основываясь на знаниях общих закономерностей развития хозяйственных процессов, а также на сопоставлении данных о настоящем и прошлом предприятия, предварительный анализ бюджетов позволяет выявить наиболее эффективные пути развития промышленного предприятия, формируя базу для бюджетного планирования и контроля. В предварительном бюджетном анализе широко используется прогнозные методы.

Оперативный бюджетный анализ проводится непосредственно при исполнении бюджетов в ходе хозяйственной деятельности предприятия. Цель оперативного анализа – оценка отклонений фактических показателей от бюджетных. Инструментом достижения этой цели служит комплексное оперативное выявление и измерение причинно-следственных взаимосвязей бюджетных отклонений. В связи с этим можно сформулировать основные задачи оперативного анализа бюджетов:

- систематическое выявление уровня выполнения бюджетных показателей по центрам ответственности;
- оперативное определение и расчет влияния факторов изменения показателей от заданного уровня;
- систематизация позитивных и негативных причин отклонения.

Оперативность в анализе бюджетов означает, прежде всего, своевременность выявления и исследования краткосрочных изменений деятельности центра ответственности, которые либо могут вывести его из заданного бюджетом направления развития, либо сигнализируют о появлении дополнительных возможностей, позволяющих перевести его на более эффективный режим функционирования. При этом всегда необходимо учитывать время, в течении которого действуют причины порождающие отклонения от бюджета. В противном случае результаты оперативного анализа будут бесполезны, так как возникает новая экономическая ситуация, с новыми причинно-следственными взаимосвязями и новыми экономическими последствиями.

В любом случае критерием при проведении оперативного анализа должен быть принцип покрытия затрат предстоящей выгодой. В первую очередь, необходимо осуществить оперативный анализ главных индикаторов появившихся проблем (отклонений) в исполнении бюджетов.

Отклонения можно классифицировать:

- по характеру воздействия на организационную систему (благоприятные и не благоприятные);
- по структуре (простые и комплексные); у простых отклонений причины и последствия однозначны, у комплексных – имеют сложную цепь причинно-следственных связей и несколько виновников возникновения;
- по связи с деятельностью центра ответственности (зависящие от деятельности центра – контролируемые, и не зависящие от деятельности центра – неконтролируемые);
- по степени влияния на процесс деятельности (устранимые и не устранимые);
- по степени персонификации виновников (персонифицированные и обезличенные);
- по степени отражения в учете (учтенные и неучтенные);
- по степени важности для управления (существенные и не существенные).

Для обеспечения эффективности контроля и организации управления по отклонениям важно определить «порог существенности».

Чаще всего для этого используют традиционный критерий существенности, принятый в финансовой отчетности равный 5%, где выделяются и анализируются только те показатели, которые превышают данный предел. Несущественные отклонения не рассматриваются до тех пор, пока не будет отмечен их повторяющийся характер или не определятся потенциальные осложнения в работе, прямо связанные с этими отклонениями. В некоторых случаях важность отклонения может выражаться в стоимостных или количественных показателях. Основания для определения важности отклонения зависят от содержания выбранного элемента бюджета и его влияния на принятие решений. При этом могут использоваться статистические методы. Обычно задается допустимый диапазон отклонений, в рамках которого возможны различные уровни их значимости. Если отклонения находятся внутри диапазона – не требуется никаких шагов по устранению недостатков. Если отклонение не выходит за максимально допустимую границу, но постоянно приближается к ней, необходимопривлечьвнимание вышестоящего руководства к данному отклонению. Его причиной может быть либо неадекватно рассчитанный бюджетный показатель, либо неточный учет затрат, требующий проверки операции по контролю. Если отклонения выходят за допустимые пределы необходимо повысить эффективность, длительности или сформулировать новые бюджетные показатели.

Ретроспективный анализ исполнения бюджетов производится на основе итоговых результатов деятельности центров ответственности за период установленный бюджетом и производится на базе бухгалтерской и статистической отчетности, что позволяет унифицировать процедуры анализа. Компьютеризация позволяет существенно сокращать сроки проведения анализа, более полно учитывать влияние выявленных факторов на результат производственно-хозяйственной деятельности. В основе определения целей ретроспективного бюджетного анализа лежит принцип исследования хозяйственной деятельности на основе выполнения бюджетных показателей. С его помощью дается оценка напряженности и обоснованности бюджетных показателей, устанавливаются причины отклонений от бюджетных показателей, проводится оценка деятельности менеджеров структурных подразделений и всей организации в целом.

Традиционной задачей ретроспективного анализа является выявление факторов бюджетных отклонений, и количественная оценка их влияния. Важно не только выявить сам факт отклонения, но и установить причины, исследовать прямые и косвенные связи, изучить явные и скрытые зависимости между анализируемыми показателями. В общем случае в процессе анализа исполнения бюджетов могут быть выделены следующие этапы:

- сравнение фактических и бюджетных показателей;
- определение отклонений;
- анализ отклонений и выявление их причин;
- принятие решений о корректировке бюджетов или ужесточение контроля за его исполнением.

Все отклонения можно сгруппировать по трем категориям, каждая из которых примерно соответствует сфере ответственности внутри предприятия:

- маркетинговые отклонения, за которые отвечает маркетинговое подразделение;
- отклонения производственной себестоимости, за которое отвечает производственное подразделение;
- другие отклонения (общие и административные расходы, не операционные расходы и др.) находящиеся в ведении руководства предприятия.

Предлагаемые методики анализа для определения нескольких типов отклонений между фактическими и бюджетными показателями делят итоговое отклонение на элементы, которые можно отнести к отдельным центрам ответственности.

Так, целями типичного маркетингового подразделения являются: получение бюджетной валовой прибыли и совершение этого в пределах расходов обозначенных в бюджете затрат.

Анализ успеха в выполнении этих задач требует определения отклонений маркетинговых расходов и отклонений валовой прибыли. Сами отклонения рассчитать не сложно. Например, если годовой бюджет расходов на рекламу ОАО «Ак-Тилек» составляет 91,8 тыс.сом, а фактические затраты на рекламу достигли 123,5 тыс.сом, то естественно произошло неблагоприятное отклонение в 31,7 тыс.сом.

Не просто определить, существуют ли удовлетворительные оправдания перерасхода в этом бюджете, то есть реклама, подобно большинству маркетинговых расходов, является статьей изменяемых затрат.

Причины возможных отклонений можно разделить на две основные группы. Во-первых, это состояние внешней среды организации, в частности поведение покупателей и конкурентов, которые могут не оправдаться на этапе реализации бюджета. Во-вторых – «промахи» хозяйственной деятельности предприятия.

Как показало исследование, промышленным предприятиям Кыргызской Республики необходимо введение четырех подходов к реализации анализа бюджета:

- простой анализ отклонений ориентированный на корректировку последующих планов;
- анализ отклонений ориентированный на последующие управленческие решения;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический анализ отклонений.

Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой (рис 1)

Рисунок 1. Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов.

Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то бюджетный менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. Не существенные

отклонения не учитываются. В этой связи представляется важным вопрос о существенности издержек. Считаем, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую компьютерную программу, бюджетный менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от бюджетных значений, оказываемые им на величину суммарного денежного потока, на основании чего делается вывод о необходимости производить корректировку плана для следующего периода.

Анализ отклонений ориентированный на последующиеуправленческиерешения – предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений финансовых параметров деятельности на денежный поток. По существу, производится декомпенсация влияния всех вместе взятых отклонений на величину итогового денежного потока.

Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом:

- устанавливаются все факторы, которые влияют на величину денежного потока;
- определяется суммарное отклонение денежного потока от бюджетного значения;
- вычисляется отклонение годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора;
- составляется таблица приоритетов влияния, в которой все факторы располагаются по порядку, начиная с более значимых;
- делаются окончательные выводы и рекомендации относительно управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Технология проведения этого анализа достаточно проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно? Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое по факту выполнения бюджета.

Разумеется, что для проведения такого анализа должна использоваться компьютерная программа, позволяющая оперативно рассчитывать бюджеты. Более подробно процедура выглядит следующим образом. За основу берем компьютерную программу бюджетирования, в которую вместо плановых значений первого квартала подставляем фактические значения этих параметров. В тоже время все остальные параметры сохраняют свои плановые значения. Аналогичным образом производится расчет значения годового денежного потока для каждого отдельно взятого фактического значения параметра деятельности (все остальные при этом фиксируются на уровне своих плановых значений).

Результаты анализа в комплексе позволяют установить приоритеты влияния каждого фактора. Так по участку пленки ОсОО «Полипласт» отклонение объема продаж играет наиболее существенную роль.

Анализ отклонений в условиях неопределенности – рассматривает несколько другую схему принятия решения в отношении существенности отклонений. Согласно этой схеме все финансовые параметры (цены, объемы и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Так, в рамках участка пленки средневзвешенная цена задается в виде интервала, например, от 120 до 100 сом за 1 кг, а не в виде 109 сом. Такое же предположение делается в отношении всех параметров бизнеса подверженных отклонениям. Неопределенность в отношении параметров деятельности 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 более подходит стандартнаяпрограмма, например, «CrystalBall» ®. Она позволяет производить многократное статистическое моделирование всего множества

неопределенных финансовых параметров (в соответствии с заданными интервалами неопределенности), и построить интервал неопределенности для годового денежного потока или прибыли.

В таблице 1 представлены интервалы значений тех финансовых параметров которые подвержены неопределенности.

Таблица 1

Интервалы неопределенности параметров бизнеса участка пленки ОсОО «Полипласт» на I квартал 2014 года

Параметры бизнеса	Нижняя граница	Базовые значения	Верхняя граница
Цена	100	109	120
Объем продаж I квартала	1150	1350	1450
Постоянные накладные издержки	34800	35005	35500
Переменные издержки	1800	1879	1750

Составлено автором.

Программа «CrystalBall» ® моделирует 1000 (пользователь сам выбирает число имитаций) значений параметров деятельности, соответствующих заданным в таблице 37 интервалам. Каждый из моделированных наборов значений подставляется в модель бюджета, и рассчитывается величина результирующего параметра – чистой прибыли или чистого годового денежного потока. При этом, считаем целесообразным проводить анализ выполнения бюджета в следующей последовательности.

Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ направленный на уменьшение неопределенности параметров и затем принять соответствующие управленческие решения. Не исключено, что бюджетный менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

Стратегический анализотклонений - базируется на убеждении того, что оценка выполнения бюджета должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует производственное предприятие. Другими словами, проанализировав стратегию организации, бюджетный менеджер выбирает соответствующую этой стратегии процедуру контроля. Стратегия производственного предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности (расширение и использование достижений);
- стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциализация продукции).

Если предприятие ориентируется на использование собственных достижений (или частично на поддержание достигнутого уровня), а также минимизацию издержек для получения конкурентных преимуществ, то анализ исполнения бюджета приобретает для него исключительную важность. В такой ситуации оно вынуждено считать каждый сом своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от бюджета. Здесь используется метод контроля бюджета сфокусированный на управленческих решениях.

Если же предприятие ориентировано на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, то вряд ли стоит рекомендовать ему детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ. Думается, что здесь правильнее будет проведение контроля за выполнением бюджета по простейшей схеме анализа отклонений. Управленческий анализ является важным элементом бюджетирования, обеспечивающим информационную

прозрачность бизнес-процессов необходимую для оперативного и стратегического управления ими.

Библиографический список

1. *Вахрушина М.А.* Управленческий анализ: Учебное пособие – М.: «ОМЕГА-Л», 2007г.

2. *Волкова О.Н.* Управленческий анализ: Учебник.«Финансы и статистика», 2008 г.

3. *Соловьева О.В.* Управленческий анализ в отраслях: Учебное пособие. – М.: «Экономистъ», 2006 г.

4. *ШадринГ.В.* Управленческий анализ. –М., Альфа-пресс, 2008

5. Чечевицина Л.Н., Чечевицин К.В.- анализ финансово-хозяйственной деятельности (соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту третьего поколения), 6-е издание, Ростов- на Дону «Феникс», 2013