### Лекція 7. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів

### 1. Бюджетний контроль завершальний етап у циклі бюджетного управління на підприємстві

### 2. Контроль операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат

### 3. Оцінка результатів виконання операційних бюджетів на основі нормативів (стандартів) витрат

### 4. Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності

### 1. Бюджетний контроль завершальний етап у циклі бюджетного управління на підприємстві

Метою проведення бюджетного контролю є аналіз виконання основних та операційних бюджетів шляхом порівняння запланованих у бюджетах і фактично досягнутих у процесі господарської діяльності економічних показників функціонування підприємства.

Планові бюджети підприємства, складені на бюджетний період, відображають базові цільові показники його діяльності. В процесі здійснення господарської діяльності можуть виникати відхилення фактичних показників від планових. Для своєчасного виявлення відхилень здійснюється бюджетний контроль, результати якого є підґрунтям для оперативного прийняття управлінських рішень, що і є кінцевою метою його проведення. Тому в бюджетуванні поняття контролю традиційно визначається як управлінська функція.

**Бюджетний контроль –** це процес зіставлення фактичних результатів господарської діяльності підприємства із запланованими в бюджетах, аналізу відхилень і внесення необхідних корегувань при прийнятті управлінських рішень.

**Об’єктом бюджетного контролю** – є всі бюджети підприємства (операційний, фінансовий, інвестиційний), які складає підприємство у звітному періоді та на перспективу.

**Основними джерелами бюджетного контролю** є – економіко-правова структура бюджетів суб’єктів підприємницької діяльності: пасив – джерела надходження коштів, і актив – напрямки вкладання коштів (інвестування)

## Завдання бюджетного контролю:

1. Визначення суттєвих фактичних відхилень в діяльності підприємства;
2. Аналіз причин цих відхилень з метою їх подальшого усунення;
3. Управління відхиленнями та доцільність проведення коригуючих змін у діяльності підприємства;
4. Періодичне проведення планових ревізій і перевірок фінансової діяльності підприємства;
5. Інформування про факти порушень бюджетної дисципліни та притягнення винних до відповідальності.

Для здійснення контролю за виконанням бюджетів, як правило, використовують дворівневу систему контролю.

**Нижній рівень** – це контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства, який безпосередньо здійснюється економічними службами цих підрозділів; при цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складові, тобто функціональні бюджети.

**Верхній рівень** – контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству в цілому, який здійснюється безпосередньо службами контролінгу.

Етапи проведення бюджетного контролю включають:

1. Ідентифікація фактичних даних;

2. Розрахунок відхилень;

3. Визначення причин і факторів відхилень;

4. Розробка (підбір) каталогу заходів щодо коригування планів і діяльності в цілому;

5. Оцінка запропонованих заходів;

6. Ініціювання рішень щодо коригування планів;

7. Контроль виконання скоригованих планів.

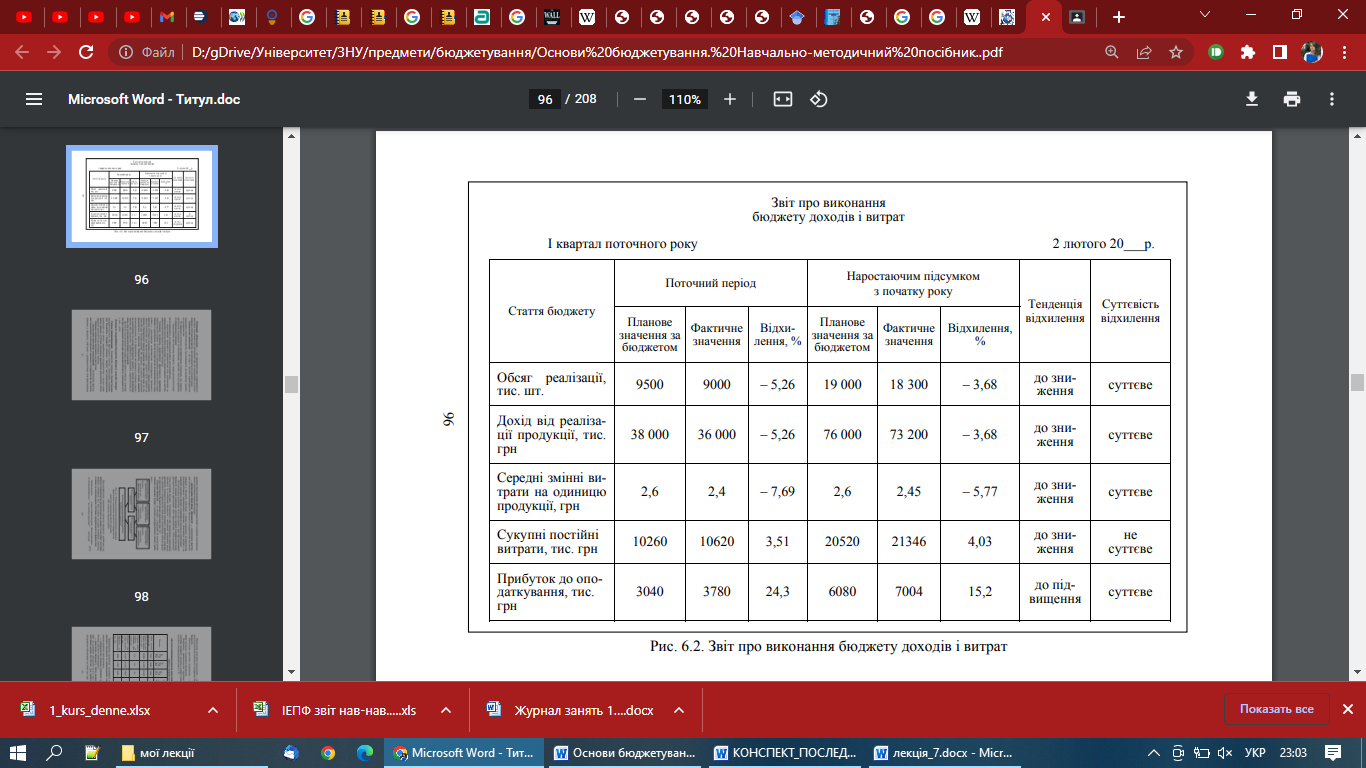
Бюджетний контроль здійснюється на основі звіту про виконання бюджету.

***Звіт про виконання бюджету***  це звітний документ, що містить планові та фактичні показники діяльності підприємства і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин.

Форма звіту про виконання бюджету не є уніфікованою. Кожне підприємство розробляє формати бюджетів самостійно відповідно до вимог менеджменту. Основними параметрами такого звіту є:

* вид бюджету (наприклад, бюджет продажу, бюджет доходів і витрат тощо);
* об’єкт бюджетування (структурний підрозділ чи підприємство в цілому);
* звітний період;
* дата складання звіту;
* перелік статей бюджету;
* планові та фактичні значення показників, що аналізуються;
* розрахунок відхилень фактичних показників від планових значень із зазначенням тенденції та суттєвості цих відхилень.

Зразок звіту про виконання бюджету доходів і витрат наведено на рисунку



Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв’язок, циклічність бюджетного процесу на підприємстві, що дає змогу здійснювати управління за відхиленнями. Корегування управлінських рішень залежить від розміру, тенденції, суттєвості відхилень і причин їх виникнення.

Як видно з наведених даних звіту про виконання бюджету доходів і витрат, відхилення в бюджеті можуть бути як позитивними, так і негативними.

***Позитивні (сприятливі) відхилення*** – це відхилення, коли фактичний дохід більший за запланований, а фактичні витрати – менші за заплановані.

***Негативні (несприятливі) відхилення*** – це відхилення, коли фактичний дохід менший за запланований, а фактичні витрати – більші за заплановані.

Для повноти характеристики результатів господарської діяльності підприємства у звітному періоді необхідно також проаналізувати тенденцію та суттєвість відхилень.

***Тенденція відхилення –*** це характеристика спрямованості динаміки показників (до збільшення або до зменшення) за відповідними статтями бюджетів, яка визначається з початку року.

***Суттєвість відхилення*** – це одна з якісних характеристик показників статей бюджетів, що впливають на величину прибутку підприємства.

За наявності суттєвих несприятливих відхилень, які характеризуються тенденцією до збільшення, можливі такі альтернативні управлінські рішення:

* корегування або перегляд бюджету, якщо результати контролю виявляють, що виконувати його далі недоцільно;
* корегування діяльності підприємства для досягнення запланованих результатів відповідно до скорегованого на наступний бюджетний період планового бюджету.

Тенденція відхилень характеризує ефективність прийнятих управлінських рішень. Суттєвість відхилення визначається порівнянням із критеріями, які на підприємстві встановлюються самостійно з урахуванням особливостей господарської діяльності.

Критерії суттєвості відхилень встановлюються у процесі розроблення положення про бюджетування і можуть бути змінені на початку бюджетного періоду наказом про внесення змін до положення про бюджетування. Як правило, суттєвість відхилення визначається у відсотках. Наприклад, суттєвим можна вважати відхилення понад 10 %. Відхилення, які визнано суттєвими, доцільно аналізувати на основі факторного аналізу з метою виявлення причин цих відхилень і прийняття відповідних управлінських рішень для усунення негативних тенденцій.

### 2. Контроль операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат

***Гнучке бюджетування***. Технологія гнучкого бюджетування використовується для факторного аналізу показників операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат, які розраховуються відповідно до обсягу виробництва підприємства з метою виявлення причин суттєвих відхилень фактичних результатів господарської діяльності від планових значень.

Причини відхилень поділяють на дві групи:

* **відхилення внаслідок планування –** відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов’язані з розбіжностями між фактичними даними і прогнозними обсягами реалізації та цінами й встановленими плановими нормами витрат;
* **відхилення внаслідок діяльності –** відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов’язані з діями персоналу підприємства (необґрунтоване перевищення планових показників витрат) чи певними подіями в процесі операційної діяльності організації.

Для розподілу відхилень на ці дві групи у звіті про виконання бюджету планові показники доходів і витрат підприємства перераховуються на фактичний обсяг виробництва, тобто розраховується гнучкий бюджет. Схематично між значеннями показників гнучкого та статичних бюджетів і методичні принципи щодо розподілу загального відхилення планових і фактичних показників діяльності підприємства внаслідок відхилення обсягів продажу при гнучкому бюджетуванні унаочнює рис. 6.3.

***Гнучкий бюджет –*** це бюджет, складений на основі розрахованих планових витрат і доходів для фактичного обсягу діяльності.

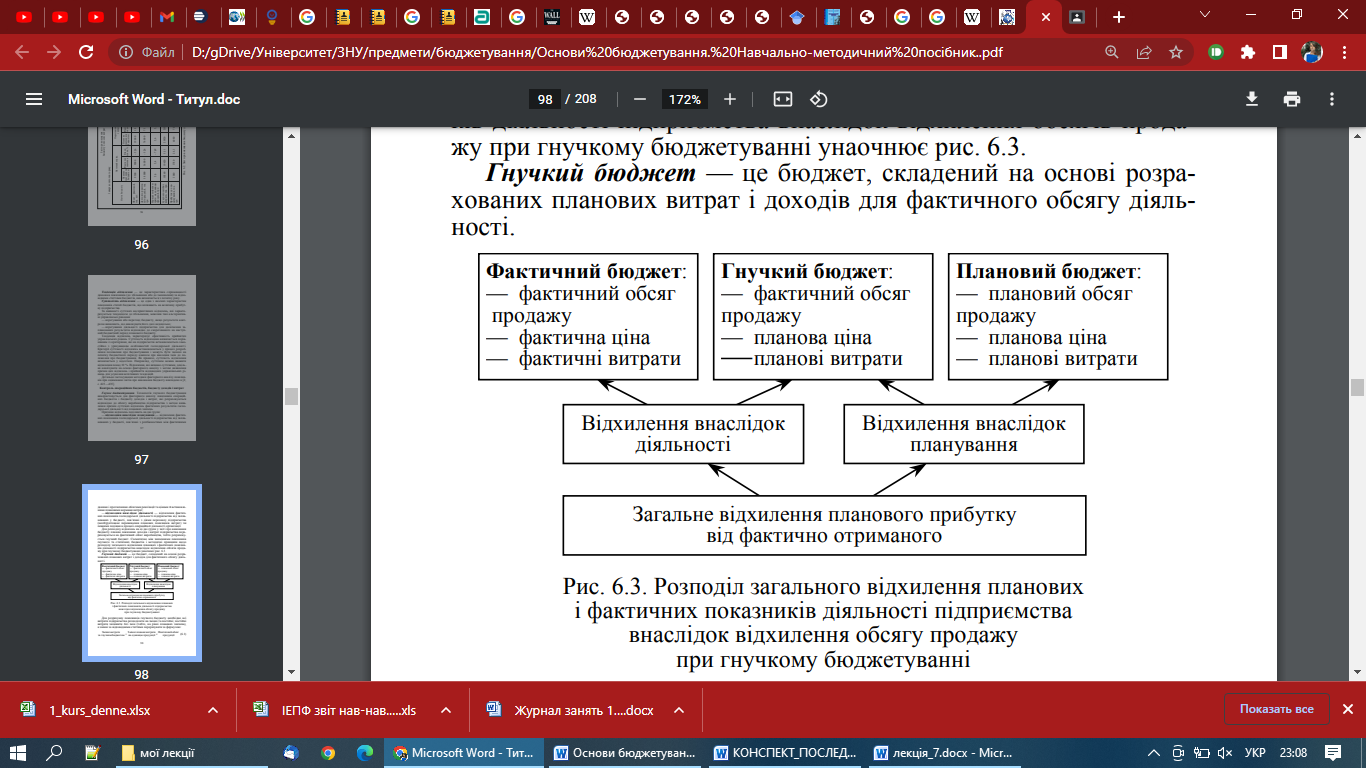
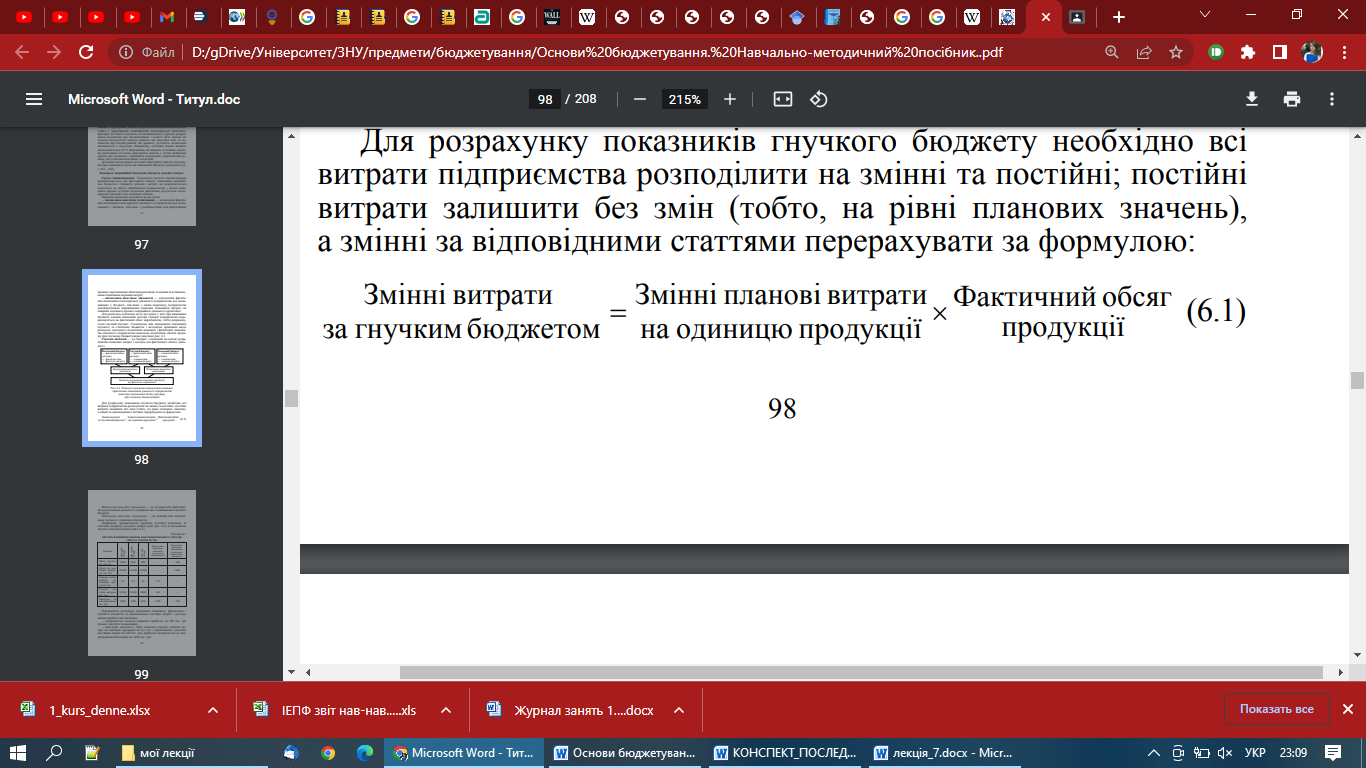


Рис. 6.3. Розподіл загального відхилення планових і фактичних показників діяльності підприємства внаслідок відхилення обсягу продажу при гнучкому бюджетуванні

Для розрахунку показників гнучкого бюджету необхідно всі витрати підприємства розподілити на змінні та постійні; постійні витрати залишити без змін (тобто, на рівні планових значень), а змінні за відповідними статтями перерахувати за формулою:



*Відхилення внаслідок діяльності* – це різниця між фактичними результатами діяльності підприємства і показниками гнучкого бюджету.

*Відхилення внаслідок планування* – це різниця між показниками гнучкого і планового бюджетів.

Діяльність підприємства у звітному періоді може бути оцінена за критеріями ефективності та результативності.

***Результат –*** це кінцевий підсумок господарської діяльності підприємства за бюджетний період.

***Результативність*** – це міра досягнення очікуваного результату, тобто значення ключового контрольного показника (доходу, прибутку, ліміту витрат).

***Ефективність*** використання ресурсів характеризує зіставленість витрачених ресурсів із досягнутими результатами.

### 3. Оцінка результатів виконання операційних бюджетів на основі нормативів (стандартів) витрат

*Нормативи витрат* – це витрати, необхідні для виробництва продукції чи послуг за нормальних умов діяльності. Виділяють базисні та поточні нормативи.

*Базисні нормативи –* це довготермінові нормативи витрат, які встановлюються на термін від двох до п’яти років, щоб аналізувати динаміку цін та ефективність використання ресурсів підприємства.

*Поточні нормативи –* це нормативи, що відображають витрати, необхідні для виготовлення продукту у звітному періоді за існуючих умов діяльності.

Ці нормативи дають змогу складати звіт про прибутки та збитки, оперативно виявляти і контролювати відхилення від бюджету дохо- дів і витрат підприємства. Нормативний метод аналізу та оцінювання витрат і доходів у бюджетах підприємства в літературі ще називають методом аналізу за стандартами витрат як окрему систему калькулювання за стандартними витратами (*standard costing system*).

### 4. Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності

Загальний підхід до вибору показників оцінювання діяльності менеджерів центрів відповідальності передбачає дотримання таких критеріїв:

* взаємозв’язок із цілями підприємства;
* відображення результатів діяльності працівників;
* зрозумілість для працівників;
* можливість використання для оцінювання та заохочування працівників;
* простота розрахунку;
* послідовність і регулярність використання.

В основу визначення відповідальності покладено принцип контрольованості.

***Принцип контрольованості*** – це принцип, згідно з яким керівник центру несе відповідальність лише за ті показники витрат і доходів, які контролюються в цьому центрі відповідальності та на формування яких цей керівник може здійснювати регулювальний вплив. Відповідно, витрати центру відповідальності поділяють на контрольовані та неконтрольовані.

*Звіт центру відповідальності* – це звіт, що містить планові та фактичні показники, які контролюються працівниками відповідного центру. Звіт центру відповідальності використовується керівником даного підрозділу для контролю та прийняття управлінських рішень, а також вищим керівництвом, на підставі чого оцінюються економічні результати діяльності підрозділу.

***Мотивація в бюджетуванні***.

Мотивація – це вихідна функція управління, яка являє собою сукупність факторів, що впливають на особу (потреби, інтереси, мотиви, персональні цілі), та сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку суб’єкта. Для побудови ефективної системи мотивації необхідно спочатку визначити бажані потреби та життєві цінності людей, а потім сформувати систему відповідних важелів і стимулів з урахуванням того, що навіть першочергові потреби спонукатимуть до діяльності лише за умови, що суб’єкт сам буде впевнений, що пропонований спосіб є найбільш ефективним для їх задоволення.

Співвідношення організаційного, морального та матеріального стимулювання для працівників різних підрозділів має бути принципово різним. Досягнення оптимальної величини такого співвідношення базується на визначенні цілей конкретного підрозділу (працівника) та їх узгодженні з цілями організації (підрозділу).

Інструментами управління зазначеними потребами є:

**організаційні важелі –** інформування про довгострокові плани організації, навчання персоналу, надання стабільності робочим місцям і висвітлення перспектив професійного зростання, статус працівника успішного сучасного підприємства, участь у корпоративних святах;

**нематеріальні важелі** – участь в управлінні (можливо, формальна), наявність ефективного зворотного зв’язку з керівниками, юридичний захист, гігієна праці, надання звання кращого за фахом, грамоти, подяки;

**матеріальні важелі** – конкурентний рівень оплати та стимулювання за досягнення підрозділом поставлених завдань, підтримка при важливих подіях у житті працівника, нагородження цінними подарунками, помірний пакет соціальних благ.

Як одним із дієвих інструментів мотивації в системі бюджетування все частіше використовується делегування повноважень та відповідальності за діяльність і результати. Важливим етапом при передачі повноважень до центрів фінансової відповідальності є обґрунтований вибір певного виду контролю. За побудови бюджетування доцільно використовувати такі види контролю:

1. підсумковий контроль (за кінцевим результатом) – передбачає тільки одну контрольну точку в кінці періоду бюджетування;
2. проміжний контроль – передбачає наявність кількох контрольних точок, одна з яких збігається із строком досягнення результату, а інші випереджують її на 50 чи 30 %, що уможливлює корегування дій з метою досягнення кінцевого результату;
3. контроль за ключовими результативними етапами  ціль розбивається на підцілі таким чином, щоб кожна підціль формалізувала закінчений етап;
4. періодичний контроль  контрольні точки визначаються з певною періодичністю;
5. вибірковий контроль (польовий аудит)  передбачає виділення довільно вибраних точок контролю;
6. процесний контроль  контролю піддається повністю окремий процес протягом певного періоду часу.

У системі мотивації важливу роль відіграють оцінювання та самооцінювання виконаної роботи, а також атестація кадрів.

Правильне оцінювання результатів діяльності дає можливість покращати виконавчу дисципліну, чітко визначити обсяг винагороди за досягнуті результати, підвищити впевненість щодо визначеної тощо.

Одним із важливих завдань бюджетування є узгодження системи відповідальності та системи мотивації, які в сукупності створять умови для покращання фінансово-економічного стану організації. Встановлюючи відповідальність за фінансово-економічні показники бюджетів, організації стикаються з проблемою її чіткого розподілу.

***Питання та завдання для самоперевірки знань***

1. У чому полягає сутність бюджетного контролю?
2. Яке призначення бюджетного контролю?
3. Коротко охарактеризуйте процес контролю виконання статичного бюджету.
4. Яке призначення звіту про виконання бюджету?
5. Який формат та основні показники звіту про виконання бюджету?
6. Що таке «відхилення у виконанні бюджетів»?
7. Які групи відхилень виділяють, чим вони характеризуються?
8. Коротко охарактеризуйте гнучкий бюджет.
9. Як розраховуються показники гнучкого бюджету?
10. Які групи відхилень виділяють за гнучкого бюджетування?
11. Коротко охарактеризуйте критерії вибору показників оцінювання діяльності центрів фінансової відповідальності.
12. У чому полягає сутність принципу контрольованості при оцінюванні діяльності центрів фінансової відповідальності?

13 Які основні принципи побудови системи мотивації в бюджетуванні Ви могли б виділити?

1. Визначте, яке з наведених тверджень є помилковим, та обґрунтуйте відповідь:

а) статичний бюджет підприємства призначений для контролю накладних витрат підприємства;

б) гнучкий бюджет тотожний статичному бюджету; в) статичний бюджет містить планові витрати;

г) гнучкий бюджет підприємства призначений для контролю адміністративних витрат підприємства;

д) гнучкий бюджет тотожний фактичному бюджету;

е) гнучкий бюджет забезпечує зіставлення планових (бюджетних) і фактичних витрат.

**Завдання 1**. Плановий бюджет доходів і витрат підприємства

«Альфа» затверджено з такими базовими показниками: витрати на виробництво 20 тис. од. продукції заплановані в сумі 100 тис. грн, зокрема, постійні витрати 40 тис. грн. За результатами звітного періоду витрати підприємства фактично становили 92 тис. грн,

а обсяг виробництва  18 тис. од. продукції. Фактичні змінні ви- трати на одиницю продукції здійснені без перевищення планових нормативів.

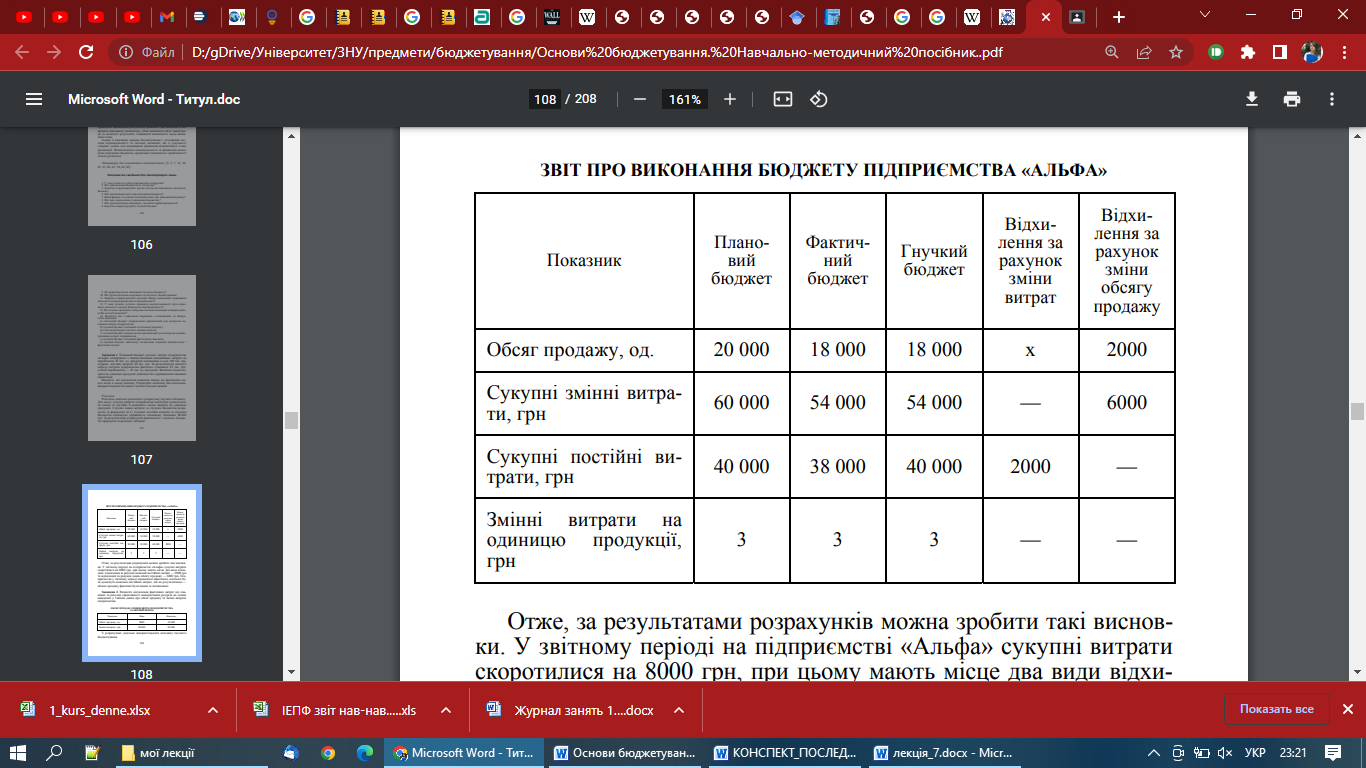
Визначте, які відхилення планових витрат від фактичних мають місце в цьому випадку. Розрахуйте величину цих відхилень, використовуючи методику гнучкого бюджетування.

*Розв’язок*.

Розв’язок доцільно розпочати з розрахунку гнучкого бюджету. Для цього сукупні витрати підприємства необхідно розподілити на змінні та постійні й визначити змінні витрати на одиницю продукції. Сукупні змінні витрати за гнучким бюджетом розрахуємо за формулою (6.1).

Сукупні постійні витрати за гнучким бюджетом відповідно дорівнюють плановому значенню 40 000 грн. За результатами розрахунків фактичного і гнучкого бюджетів сформуємо відповідну таблицю:

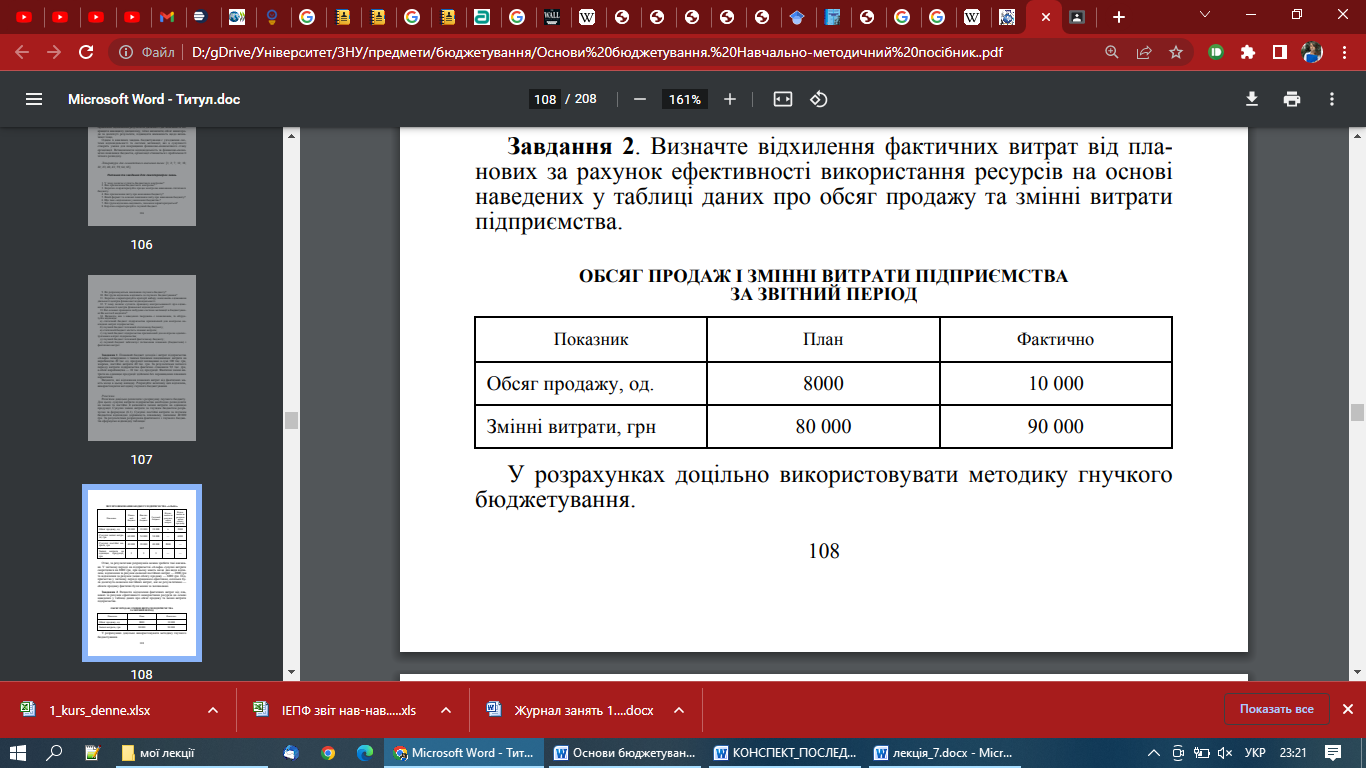
**ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА «АЛЬФА»**



Отже, за результатами розрахунків можна зробити такі висновки. У звітному періоді на підприємстві «Альфа» сукупні витрати скоротилися на 8000 грн, при цьому мають місце два види відхилень: відхилення за рахунок економії постійних витрат  2000 грн та відхилення за рахунок зміни обсягу продажу  6000 грн. Підприємство у звітному періоді працювало ефективно, оскільки була досягнута економія постійних витрат, але неьрезультативно обсяги продажу фактичні були менші за заплановані.

**Завдання 2**. Визначте відхилення фактичних витрат від планових за рахунок ефективності використання ресурсів на основі наведених у таблиці даних про обсяг продажу та змінні витрати підприємства.

**ОБСЯГ ПРОДАЖ І ЗМІННІ ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД**



У розрахунках доцільно використовувати методику гнучкого бюджетування.

***Основні терміни та поняття***

Бюджетний контроль

Відхилення від гнучкого бюджету за рахунок зміни витрат (змін статей бюджету)

Відхилення за рахунок обсягу діяльності Гнучкий бюджет