



Оценка бюджета

Процесс первоначальной оценки



- Решение о принятии разработанного бюджета как перспективного плана действий не должно приниматься ранее, чем будет получена оценка общего эффекта данных планов.
- Если эффект окажется неудовлетворительным, то возникает необходимость в пересмотре бюджета.

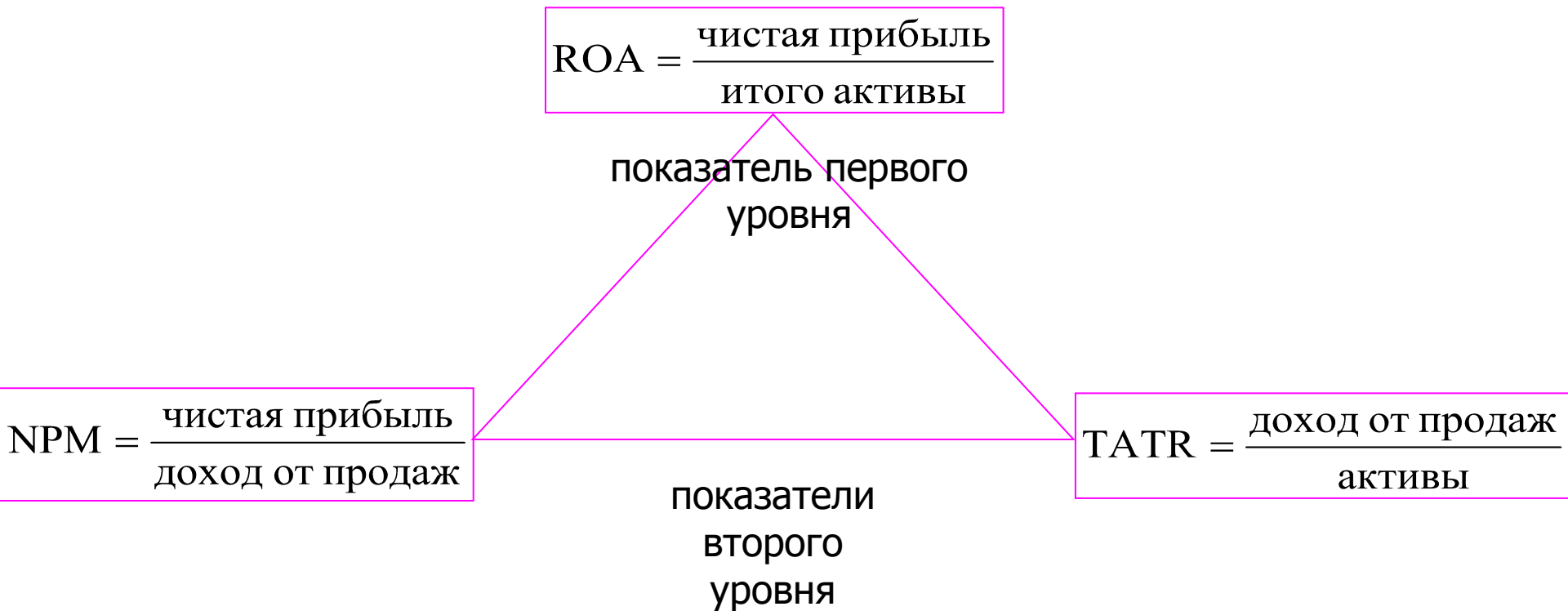


Параметры оценки бюджета.

Как правило рассчитываются относительные показатели, которые можно сопоставлять:

- с уровнем аналогичных показателей прошлых периодов;
- с показателями конкурентов;
- с результатами, которые могут быть получены при других капиталовложениях.

«Пирамида» - метод подхода к анализу относительных показателей



- 
-
- **Рентабельность всех активов (return on total assets ratio, aktivate rentaablus)**

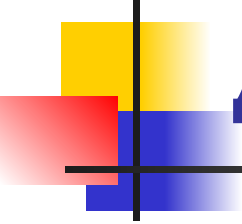
$$ROA = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{ИТОГО АКТИВЫ}}$$

- **Норма чистой прибыли (Net profit margin, tegevustulukus)**

$$NPM = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{доход от продаж}}$$

- 
-
- **Показатель эффективности использования активов (total assets turnover ratio, varade tootlus)**

$$\text{TAT} = \frac{\text{ДОХОД ОТ ПРОДАЖ}}{\text{АКТИВЫ}}$$



Вместо реализации – добавленная стоимость

- Добавленная стоимость – это мера того, как предприятие увеличивает ценность товаров или услуг, приобретенных у других компаний, путем преобразования их в свои собственные товары или услуги.

«Пирамида» на основе добавленной стоимости

$$ROA = \frac{\text{Прибыль}}{\text{активы}}$$

прибыль

добавленная стоимость

добавленная стоимость

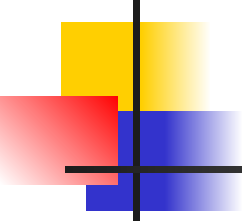
активы (вложенный капитал)



Показатели ликвидности

- **Коэффициент общей ликвидности (Current ratio; Maksevõime üldine tase või lühiajalise võla kattekordaja)**

$$CR = \frac{\text{текущие активы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$$

- 
-
- **Коэффициент срочной ликвидности (Quick ratio; Likviidsuskordaja/happetest)**

$$QR = \frac{\text{текущие активы} - \text{товарные запасы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$$



Дальнейший анализ

- Цель контроля и анализа исполнения плановых бюджетных показателей - управление отклонениями, влияющими на финансовые результаты.



Общепринятые способы

- контроль бюджетов по отклонениям;
- оперативный контроль платежей (казначейский контроль).

Основой системы контроля должен быть контроль затрат.



Цель расчета отклонений

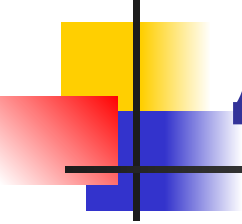
- выявляют отклонения на основе данных управленческого учета (если обеспечена однородность плановых и фактических данных);
- оценивают отклонения с точки зрения влияния на запланированный результат;
- определяют характер отклонений (например, регулярное или случайное) и их причины, которые могут быть как внутренними, так и связанными с непредвиденными изменениями внешних условий;
- подготавливают рекомендации и возможные управленческие решения на основе анализа отклонений.



Оценка влияние отклонений на запланированный результат

Расчет отклонений фактических величин от плановых:

- по доходным статьям (реализация по товарам) используется формула "факт" - "план",
- по расходным статьям - формула "план" - "факт".



Влияние на отклонение доходных и расходных статей

- рассчитывается удельный вес по формуле:

$$\frac{\text{отклонение по статье}}{\text{отклонение по прибыли}} * 100\%$$

Расчет отклонений фактических величин от плановых

Статья	План, у.е	Факт, у.е.	Отклонение, у. е.	Откло нение, %	Удель ный вес, %
Мажинальная прибыль (реализация минус переменные затраты)	300000	280000	-20000	-6,67%	40%
Товар А	50000	40000	-10000	-20%	-20%
Товар В	100000	80000	-20000	-20%	-40%
Товар С	150000	160000	10000	6,67%	20%
Постоянные затраты	100000	130000	-30000	-30	60%
Аренда	30000	20000	10000	33,33	20%
Зарплата	20000	30000	-10000	-50	-20%
Охрана	50000	80000	-30000	-60	-60%
Прибыль	200000	150000	-50000	-25%	-



Контроль и анализ исполнения бюджетов

используют такие виды анализа, как:

- ранжирование,
- факторный анализ,
- "план-факт" анализ и прочие.



Ранжирование

- применяется в том случае, когда необходимо провести сравнительный анализ функциональных центров ответственности, бизнес-единиц, филиалов и т. п. по статьям бюджета. При этом выявляются наиболее доходные и/или наиболее убыточные подразделения или направления деятельности.



Факторный анализ

- предназначен для того, чтобы выявить факторы, повлиявшие на изменение значений анализируемых бюджетных статей или показателей.
- Суть факторного анализа - определить причину отклонений показателей и выработать рекомендации по их устранению.



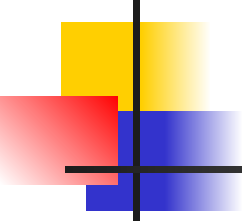
Анализ «План» - «Факт»

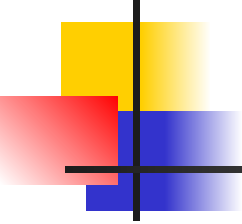
- основная цель - выявить причины отклонений, а именно - какие из показателей, бюджетных статей, сценарных условий повлияли на исполнение бюджета компании.



Казначейский контроль

- то есть контроль поступления и расходования денежных средств, которые запланированы в бюджете движения денежных средств.

- 
-
- контролер, руководствуясь утвержденными лимитами денежных средств, определяет статьи бюджета для финансирования сверхплановых расходов, оценивает каждую поступающую заявку на осуществление расчетов и выясняет, не превышает ли она лимит по соответствующей статье бюджета

- 
-
- Превышение лимитов в бюджетном периоде может допускаться только по специальному распоряжению уполномоченного должностного лица. Обычно им является финансовый или генеральный директор.



Типичные ошибки процесса бюджетирования

- концептуальные;
- методологические;
- управленческие.

Концептуальные погрешности



- отсутствие связи бюджетов со стратегией развития бизнеса в силу отсутствия такой стратегии у компании.
- Бюджетное управление необходимо сделать децентрализованным, т.е. правильно определить центры финансовой ответственности за результаты деятельности.

Методологические недочеты



- наличие системы управленческого учета - это необходимое условие функционирования системы бюджетного управления.
- Типичной ошибкой является использование фактических данных бухгалтерского учета.



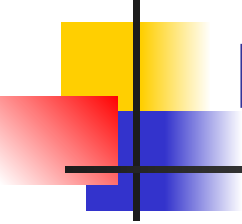
Бухгалтерская информация

- Во-первых, не оперативна,
- Во-вторых, в ней отсутствует нужное аналитическое представление, например, по центрам финансовой ответственности.



Управленческие ошибки

Для эффективного функционирования механизма бюджетного управления компания разрабатывает регламенты, которые содержат правила, последовательность и логику управления.



Система регламентов в компании состоит из:

- регламента разработки и внедрения системы бюджетного управления (на этапе создания СБУ);
- регламента разработки и корректировки бюджетов;
- регламента текущего управления на основе разработанных бюджетов;
- регламента улучшения бюджетного процесса.



Оптимальное содержание регламента

1. определение целей и задач СБУ;
2. определение центров финансовой ответственности и построение финансовой структуры компании;

Оптимальное содержание регламента



3. разработка бюджетной модели компании, то есть видов бюджетов для центров финансовой отчетности и учета. В регламенте нужно отразить логику взаимосвязи бюджетов, а также логику построения бюджетов верхнего уровня;
4. разработка технологии обеспечения пользователей план-фактной информацией;



Оптимальное содержание регламента

5. создание системы документооборота;
6. отладка работы системы в тестовом режиме;
7. обучения персонала;
8. выбор и внедрение системы автоматизации