

Анализ отклонений в системе бюджетирования

© 2011 Ж.А. Иванова

кандидат экономических наук, доцент

Восточно-Сибирский государственный технологический университет,

г. Улан-Удэ

E-mail: Ivanova_ga68@mail.ru

Бюджетирование является одним из важнейших элементов управленческого учета, в нем основной упор делается на составление предварительных бюджетов, оперативное выявление отклонений, систематический анализ полученных отклонений и поиск вариантов управленческих решений. Современные предприятия должны уделять анализу отклонений самое пристальное внимание, поскольку он позволяет вскрыть многие проблемы в управлении, усилить контроль над наиболее сложными участками финансово-хозяйственной деятельности предприятия и определить меру ответственности менеджеров за результаты деятельности подразделений.

Ключевые слова: анализ, управленческий учет, бюджетирование, аналитические процедуры, управление по отклонениям.

Известно, что процесс определения величины отклонений и выявления причин их образования есть не что иное, как анализ отклонений. Анализ отклонений фактических параметров от бюджетных помогает менеджерам в оценке результатов деятельности и совершенствовании процесса производства.

Проведение анализа отклонений бюджетных показателей от их фактических значений, его периодичность зависят от выбранного бюджетного периода, при определении которого следует учитывать отраслевую и индивидуальную специфику компании, а также особенности макроэкономической среды, в которой она функционирует. Причем стратегические цели компании должны преобладать над текущей деятельностью. Это обусловлено тем, что в краткосрочных бюджетах, имеющих достаточно небольшой горизонт планирования (на разных предприятиях разных отраслей он значительно варьируется), не учитываются долгосрочные программы развития бизнеса (долгосрочные инвестиционные программы, программы осуществления конкурентной политики и пр.). Например, проведение сравнительного анализа эффективности инвестиционной политики становится невозможным на основе сопоставления двух последовательных краткосрочных бюджетных периодов, поскольку срок окупаемости инвестиций исчисляется годами. Это нацеливает предприятия на необходимость определения оптимального бюджетного периода для обеспечения ориентации системы бюджетирования на стратегические цели, предприятие сохраняет возможность оперативно управлять своей текущей деятельностью.

Связь анализа и бюджетирования заключается в следующем: во-первых, анализ должен проводиться перед составлением бюджета, поскольку способствует его обоснованию; во-вторых, анализ должен проводиться в ходе исполнения бюджета и по окончании планового периода для выявления отклонений и причин, на них повлиявших. Анализ отклонений должен предоставить менеджерам информацию о том, как идет продвижение к намеченным целям. Это свидетельствует о наличии актуальных, соответственно, более значимых для управленческого процесса данных. Оценка фактического развития событий, внесение соответствующих коррективов в бюджет помогают предприятию избежать возможных проблем в будущем и своевременно разработать адресные мероприятия, направленные на устранение неблагоприятных отклонений. Благоприятные же отклонения должны также анализироваться с целью закрепления положительного эффекта в будущем.

Анализ отклонений является эффективным инструментом всей системы управления предприятием. Анализ отклонений может проводиться на разных уровнях - как по предприятию в целом, так и по его отдельным структурным подразделениям, по продуктам, проектам, центрам финансовой ответственности.

Отклонения можно классифицировать следующим образом:

- по характеру воздействия на организационную систему: благоприятные и неблагоприятные;
- по структуре: простые и комплексные; у простых отклонений как причина, так и последствия однозначны, у комплексных имеется слож-

ная цепь причинно-следственных связей и нескольких виновников их возникновения;

- по связи с деятельностью центра ответственности: контролируемые (зависящие от деятельности центра) и неконтролируемые (не зависящие от деятельности центра);

- по степени влияния на процесс деятельности: устранимые и неустраиваемые;

- по степени персонификации виновников: персонифицированные и обезличенные;

- по степени отражения в учете: учтенные и неучтенные;

- по степени важности для управления: существенные и несущественные¹.

Наряду с указанными также можно выделить отклонения по временному аспекту: отклонения, вычисляемые в связи с фактом совершения хозяйственной операции, точнее, с ее документированием, и кумулятивные, рассчитываемые нарастающим итогом за определенный временной промежуток: за день, неделю, месяц, год или другой, - который в силу особенностей предприятия удобен для анализа и принятия решений. Кумулятивные отклонения в некоторой степени сглаживают возникающие случайные колебания величин, позволяют компенсировать отклонения, возникающие в отдельных периодах, но не имеют общей тенденции (например, колебание курсов валют). Для кумулятивных отклонений, не имеющих тенденций, характерны нелинейные пределы в виде сужающейся воронки к концу периода.

Оценка критичности отклонений, их влияние на тот или иной показатель предполагают определение перечня критериев, к которым, в частности, можно отнести:

- **существенность отклонения.** Существенность определяется их весомостью в общей величине затрат и результатов предприятия. Для оценки данного критерия необходимо установить рамки отклонения в процентах или в абсолютном выражении. В зависимости от сущности показателя значение этого критерия может варьироваться: так, для суммы выручки следует установить более высокую уязвимость - 3 %, для величины валовой прибыли - критерий существенности, принятый в финансовой отчетности, равный 5 %. Это означает, что необходимо выделять и анализировать только те показатели, которые превышают указанный предел;

- **благоприятность отклонения.** Определение благоприятности отклонения напрямую зависит от содержания выбранного элемента бюджета и его влияния на принятие решений. Это означа-

ет, что отклонения, приводящие к превышению фактического значения показателя над плановым, не всегда рассматриваются как благоприятные. Более того, если даже отклонения имеют благоприятный характер, они так же, как и неблагоприятные, должны тщательно анализироваться. Смысл заключается в том, чтобы, с одной стороны, выявить основные факторы, вызвавшие зафиксированные отклонения от бюджетных ориентиров, а с другой стороны, еще раз проверить обоснованность принятой системы бюджетирования и, если необходимо, внести соответствующие поправки. Последний аспект чрезвычайно важен, поскольку только постоянный анализ и корректировка создают условия для создания эффективной системы бюджетирования и поддержания ее в актуальном состоянии;

- **важность отклонения.** Этот критерий тесно связан с предыдущим. При определении важности отклонения следует задать допустимый диапазон отклонений, в рамках которого возможны различные уровни их значимости. Здесь будет уместным соблюдение принципа "выигрыш больше затрат", т.е. затраты на анализ отклонений не должны превышать положительного эффекта от их выявления. При этом уровень значимости отклонений влияет на выработку корректирующих мероприятий. Если отклонения находятся внутри диапазона, то не требуется особых шагов по устранению недостатков. В том случае если отклонения не выходят за границы указанного диапазона, но вместе с тем находятся в постоянном приближении к ним, то есть повод привлечь внимание руководителя, поскольку это может свидетельствовать о неадекватности расчета бюджетного показателя, о неточном учете затрат, требующем проверки операций по контролю. Если же отклонение выходит за допустимые пределы, необходимо повысить эффективность деятельности или сформулировать новые бюджетные показатели. Значительное превышение отклонений может быть сигналом о том, что используется неверная модель принятия решений или постановки цели, и в этой связи необходимо построение адекватной модели;

- **контролируемость отклонения.** Причины отклонений можно разделить на две группы: контролируемые и неконтролируемые. В том случае если по внутренним факторам имеются неблагоприятные отклонения, то это может свидетельствовать о "промахах" в хозяйственной деятельности: предприятие нарушает хозяйственную дисциплину по отношению к своим партнерам по

бизнесу. Факторы внешней среды, безусловно, учитываются в ходе формирования бюджета, но они иногда не могут оправдаться уже на этапе реализации бюджета. Подобные причины отклонений должны выявляться в процессе контроля за исполнением бюджета, и на их основе с учетом природы их возникновения - разрабатываться соответствующие организационные мероприятия;

- периодичность выявления отклонений.

По данному критерию невозможно дать однозначный ответ, поскольку это зависит от ряда факторов: во-первых, от содержания контролируемых и анализируемых показателей и их взаимосвязи с осуществляемыми процессами; во-вторых, от необходимости предвидения отдельных предстоящих изменений в хозяйственных процессах и их экономических последствий; в-третьих, от учета временного фактора, позволяющего провести анализ и выявить причины, выработать и исполнить решения по своевременному регулированию бизнес-процессов или показателей бюджетов.

В общем виде в процессе анализа выполнения бюджета можно выделить следующие этапы:

- сравнение бюджетных и фактических показателей;
- определение величины отклонений;
- анализ отклонений и выявление причин их возникновения;
- принятие решений о необходимости осуществления корректировки бюджета или ужесточения контроля за его выполнением.

Говоря об отклонениях, чаще всего имеют в виду сравнение бюджетного значения показателя с его фактическим значением, т.е. ретроспективный анализ исполнения бюджетов. Приоритетная задача ретроспективного анализа - выявление фактов бюджетных отклонений и количественная оценка степени их влияния. Важно не только выявление самого факта отклонения, но и установление причин его возникновения, исследование прямых и косвенных связей, изучение скрытых и явных зависимостей между анализируемыми показателями. Наряду с этим, для реализации комплексного подхода требуется выявлять взаимосвязь между отклонениями. Например, при существенных отклонениях в объеме полученных доходов специалисты должны иметь возможность оперативно просмотреть плановые и фактические данные по цене каждого из видов реализуемого продукта, объему реализации, предоставленным скидкам, объему деби-

торской задолженности и другим факторам, влияющим на размер выручки.

Ориентация менеджеров на отклонения - это информационная поддержка менеджеров в управлении по отклонениям. Данная функция связана с акцентированием внимания менеджеров на возможностях и проблемах, возникающих в процессе осуществления деятельности организации, т.е. на тех моментах, которые требуют корректировки. Бухгалтеры, выполняющие данную функцию, играют важную роль, обращая внимание менеджеров на проблемы, связанные с отклонениями, с целью последующей корректировки и улучшения ситуации. При этом важно помнить о том, что не всегда неблагоприятные отклонения означают некачественную управленческую деятельность. Управленческие амбиции менеджеров могут сильно пострадать, если менеджеры получают приказ исправить неблагоприятные отклонения, не имея возможности обсудить со своим руководством причины этих отклонений. Менеджеры организаций зачастую страдают и от того, что их руководители слишком много внимания уделяют отклонениям неблагоприятным, оставляя практически без внимания отклонения благоприятные. Эти проблемы нельзя отнести к недостаткам построения системы контроля как таковой, скорее они относятся к стилю управления.

Различают следующие подходы к реализации анализа бюджетов:

- классический анализ отклонений, предусматривающий корректировку последующих планов;
- анализ отклонений, направленный на последующие управленческие решения;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический анализ отклонений.

До проведения анализа отклонений фактических данных от бюджетных необходимо бюджетные данные скорректировать на фактический объем продукции, для чего составляется гибкий бюджет, который показывает прогнозные данные для разных уровней деловой активности предприятия. С помощью гибкого бюджета обозначается связь между статичным бюджетом и фактическими результатами. Гибкий бюджет можно использовать как в предплановом, так и в постплановом периоде. При планировании, прогнозировании и анализируя различные варианты, он помогает выбрать оптимальный объем продаж, при анализе в постплановом периоде - оценить фактически достигнутые результаты.

В целом, анализ отклонений позволяет не только идентифицировать проблемную область (область неэффективности), которая требует первоочередного внимания, но и способствует выявлению новых возможностей (областей эффективности), т.е. резервов повышения эффективности деятельности сотрудников, отдельных структурных подразделений и предприятия в целом.

Идея классического анализа отклонений заключается в том, что система контролирует выполнение бюджета на основе сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Внимание здесь должно обращаться на существенные отклонения, которые решающим образом повлияли на отклонение результативного показателя. Это необходимо для принятия решения о внесении определенных коррективов в бюджет следующего года. Несущественные отклонения в расчет приниматься не должны. Таким образом, анализ отклонений помогает выявить проблемы, подчеркивает имеющиеся возможности, способствует принятию решений и координации деятельности между подразделениями организации.

Анализ отклонений, направленный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ, предусматривающий определение степени влияния различных факторов на обобщающий показатель. Методика его проведения заключается в следующем:

- определяется общее отклонение результативного показателя;
- устанавливаются все факторы, которые влияют на отклонение результативного показателя;
- формируется модель для анализа, в которой все частные и результативный показатели представлены в определенной функциональной зависимости;
- определяется влияние каждого отдельного фактора на отклонение результативного показателя;
- ранжируется влияние частных факторов по степени их значимости;
- формулируются выводы и вырабатываются рекомендации относительно управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Анализ отклонений в условиях неопределенности ориентирован на несколько иную схему принятия решений в отношении существенности отклонений. В соответствии с этой схемой все финансовые показатели (цена, объем и др.)

признаются, по своей сути, неопределенными параметрами и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Так, в отношении объема продаж задается интервал от 50 000 (нижняя граница) до 70 000 ед. (верхняя граница). Такое же предположение делается и в отношении всех других показателей, подверженных отклонениям. Как отмечает В.Э. Керимов, оценить неопределенность в отношении параметров деятельности лучше с помощью методов имитационного моделирования. Для этого следует воспользоваться какой-либо стандартной программой, например "Cristal Ball". Данная программа позволяет производить многократное статистическое моделирование всего множества неопределенных параметров в соответствии с заданными интервалами неопределенности и построить интервал неопределенности для какого-либо параметра бюджета.

Стратегический подход к анализу отклонений предполагает, что оценка результатов деятельности, в частности выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предусматривает какой-либо специальной вычислительной технологии контроля. Суть этого подхода состоит в установлении отправной точки в процедуре контроля бюджета. Иными словами, после анализа выбранной стратегии развития выбирают определенную процедуру контроля в соответствии этой стратегией.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

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

В случае применения предприятием стратегии, основанной на собственных достижениях или поддержке и сохранении достигнутого уровня, а также на минимизации затрат для получения конкурентных преимуществ, контроль за выполнением бюджета приобретает особое значение. В данных условиях предприятие вынуждено считать каждый рубль своих доходов и расходов, при этом детально выясняя причины полученных отклонений.

В том случае если предприятие нацелено на расширение деятельности, следовательно на диверсификацию продукции, детализированная система контроля не нужна, в ее основе лежит процедура факторного анализа. Здесь можно ограничиться построением бюджета предприятия в рам-

ках исходной технологии, но с агрегированными показателями, а контроль за выполнением бюджета проводить по классической схеме.

На основе анализа отклонений должны приниматься решения относительно корректировки целевых показателей, и здесь можно выделить следующие возможные направления действий:

- корректировка целевых показателей необходима. Это обусловлено тем, что добиться полного исполнения бюджета практически невозможно, поскольку не всегда удается скорректировать влияние неблагоприятного фактора на целевой показатель. В данной связи представляется целесообразным принятие решения об изменении планового целевого показателя;

- корректировка целевых показателей необязательна. Устранение неблагоприятного отклонения в этом случае предусматривает перераспре-

деление плановых сумм между отдельными статьями бюджета без изменения значения планового целевого показателя.

Кроме анализа отклонений, ориентированного на прошлое, по нашему мнению, следует говорить о необходимости реализации перспективного анализа, который не имеет сегодня широкого распространения. Цель перспективного анализа - выявление прогнозных отклонений по показателям, которыми контролируется степень достижения целей предприятия, и выявление причин, по которым они могут возникнуть, с тем, чтобы заранее выработать корректирующие мероприятия.

1. Керимов В.Э., Аболенский Д.С., Селиванов П.В. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль. М., 2006. С. 224.

Поступила в редакцию 07.04.2011 г.