

Кикоть И.И., к.э.н., доцент  
*УО «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации», г. Гомель*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Процедура контроля исполнения бюджетов должна занимать центральное место в системе бюджетирования. Данная функция бюджетирования является главной предпосылкой, способствующей повышению эффективности бюджетирования. Бюджетирование имеет смысл тогда, когда будет предусматривать анализ фактически исполненных заданий с последующим пересмотром на основе принимаемых управленческих решений. С помощью

контроля осуществляется функция обратной связи, предусматривающая анализ достигнутых плановых показателей и их пересмотр по мере выявления неблагоприятных ситуаций в поведении системы бюджетирования.

Выявление и систематизация всех процедур, связанных с контролем бюджетов, последовательности их реализации, составляет технологию контроля бюджетов, которая должна быть выработана в рамках действующей системы бюджетирования.

Процедурные аспекты контроля, рассматриваемые в экономической литературе [1,с.186; 2,с.376] включают лишь сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности, формирование управленческой отчетности и оценку отклонений.

На наш взгляд, при формировании системы контроля необходимо предусмотреть целый комплекс управленческих процедур, связанных с контролем и последовательность их применения. Выстраивая систему контроля, следует акцентировать внимание на сфере применения контроля, так как тотальный контроль требует больших затрат, а результаты оценки выявленных отклонений могут не составлять управленческой ценности. Традиционно такими сферами являются контроль доходов, затрат, ресурсов и обязательств, но отраслевая специфика организаций, например, с высокой добавленной стоимостью может исключать контроль ресурсов, ограничивать контроль затрат.

Для каждой из названных сфер выбираются методы контроля исполнения бюджетов. Контроль исполнения обязательств осуществляется на базе казначейского контроля, контроль запасов и затрат осуществляется на базе контроля бюджетов по отклонениям. Для каждой сферы контроля определяется круг подразделений, вовлекаемых в систему контроля (центров ответственности) и периодичность контроля бюджетов. Контроль расходования денежных средств и исполнения обязательств осуществляется ежедневно (еженедельно) на основе платежного календаря, контроль исполнения бюджета движения денежных средств, запасов, затрат – ежемесячно, ежеквартально, ежегодно, т.е. определяется принятым в организации горизонтом планирования (краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным). Периодичность контроля может определяться периодичностью составления финансовой отчетности, проверок фактического состояния запасов, выполнения обязательств.

Процедура выявления отклонений включает либо операции документирования в течение отчетного периода сверхлимитного расходования денежных средств, сверхнормативного расходования ресурсов, либо состояния запасов, либо выявления их по данным управленческой отчетности. По мере выявления отклонений они должны быть оценены как допустимые и существенные. Предел допустимых отклонений устанавливаются в процентах к запланированной величине. Определение предела зависит от удельного веса статьи затрат в себестоимости или статьи платежей в общем объеме оттоков денежных средств. Если выявленные отклонения расцениваются как существенные, то в организации должна быть предусмотрена система быстрого реагирования на нейтрализацию негативных последствий на основе выявленной

причинно-следственной связи между контрольным показателем и конечным финансовым результатом либо чистым денежным потоком. Например, при наличии существенных отклонений по объему выручки, необходимо оперативно пересматривать состояние денежных расчетов, объемы денежных поступлений, ассортимент продаж, ценовую политику и выявлять степень влияния принятых решений на прибыль, чистый денежный поток.

Для корректного выявления отклонения важен выбор формата бюджета, например, при контроле затрат и платежей целесообразно применение гибкого бюджета, рассчитанного для фактического объема реализации и нормативных затрат (бюджетных платежей) на единицу выпуска (реализации). Изучаются отклонения фактических данных от данных гибкого бюджета по каждому показателю, формирующему прибыль и чистый денежный поток.

В технологию контроля входит распределение функций контроля между службами аппарата управления:

1. Бухгалтерия выполняет функции сбора и систематизации фактической информации в рамках управленческого учета;
2. Планово-экономический отдел контролирует исполнение бюджетов затрат на производство;
3. Отдел закупок контролирует объемы, структуру, цены ресурсов;
4. Отделы маркетинга и сбыта контролируют объемы и структуру сбыта;
5. Финансовый отдел контролирует состояние расчетов, исполнение бюджетов движения денежных средств, прибыли.

Система документооборота может строиться путем организации движения информации «снизу-вверх» от подразделений к службам аппарата управления через управленческую отчетность, либо «сверху-вниз» через директивы и рекомендации по корректировке бюджетов.

Таким образом, основными компонентами системы контроля исполнения бюджетов являются:

1. Установление сфер и стандартов контроля (нормативов, лимитов, ограничений);
2. Выбор и описание методов контроля отклонений;
3. Установление процедур выявления отклонений, степени систематичности, периодичности выявления отклонений, их оценки;
4. Установление правил определения предела допустимых отклонений затрат, платежей;
5. Распределение функций контроля между службами аппарата управления;
6. Определение порядка сбора фактической информации, организации документооборота процесса контроля исполнения бюджетов;
7. Разработка порядка оценки и реагирования, включающего выработку рекомендаций по нейтрализации негативных последствий выявленных отклонений.

Список использованных источников:

1. Клепцова О.Ю. Бюджетирование в «1С Бухгалтерии 8».

Информационные технологии бюджетного управления – М: «1С-Публишинг», СПб: Питер, 2007 – 240 с.

2. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие / Л.С.Шаховская, В.В.Хохлов, О.Г.Кулакова – М: КНОРУС, 2009 – 400 с.