

**Донец Ю.Н.**

аспирантка кафедры «финансы и кредит» экономического факультета  
Российского университета дружбы народов  
lipsvahmi@mail.ru

# ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ: ПЛАН И ФАКТ

ПЛАН-ФАКТНЫЙ АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ ЦФО ПЛАНОВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО УРОВНЯМ СУЩЕСТВЕННОСТИ ОТКЛОНЕНИЙ

Аннотация

Любая компания стремится к тому, чтобы финансовые показатели ее деятельности соответствовали запланированным параметрам. Чтобы выявить отклонения, их существенность и причины применяется план-фактный анализ (ПФА), о котором и пойдет речь в статье.

**Ключевые слова:** план-фактный анализ, центр финансовой ответственности, бюджетирование, плановые показатели, лимиты, статьи затрат, уровни существенности отклонений

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это «структурное подразделение (или группа подразделений), отвечающее в соответствии с утвержденной схемой мотивации за определенные финансово-экономические показатели, зафиксированные в бюджете ЦФО, например центр затрат, центр доходов, центр расходов, центр инвестиций» (1, с. 450).

Посредством проведения план-фактного анализа (ПФА) по центрам финансовой ответственности формируется обоснование оценки результатов деятельности самих ЦФО в части исполнения плановых показателей и повышения качества представляемой

информации. Также осуществляется контроль над состоянием и изменением основных финансовых показателей в целом по компании.

## Цели и задачи план-фактного анализа

План-фактный анализ – это периодическое сопоставление запланированных в бюджете показателей (составленных и утвержденных прогнозов на бюджетный период) с фактическими показателями (данными отчетов об исполнении бюджетов за истекшие периоды), оценка и анализ выявленных отклонений (в абсолютном или относительном выражениях) (2). При этом важным является проведение анали-

за выявленных отклонений по уровням существенности.

Так, по нашему мнению, основная цель ПФА заключается в выявлении факторов, повлиявших на отклонение фактических значений от плановых показателей. И исходя из поставленной цели, ПФА решает следующие задачи:

- обоснованная оценка результатов деятельности ЦФО по выполнению плановых показателей;
- формирование предложений по их корректировке;
- повышение качества аналитических материалов по анализу отклонений фактических значений от плановых показателей;
- выявление тенденций этих отклонений.

Таким образом, процесс ПФА имеет следующие этапы:

- сбор, обработка и анализ фактически полученных данных;
- выявление отклонений фактических показателей от плановых, а также причин этих отклонений;
- ранжирование отклонений по степени значимости;
- принятие решений о возможной корректировке бюджетов в допустимых пределах.

### **Плановые показатели, оценка отклонений**

План-фактный анализ должен проводиться по окончании каждого бюджетного периода, а его результаты – учитываться в предстоящем периоде. В этой связи объективным будет его проведение по итогам квартала и года нарастающим итогом. При этом ПФА должен включать:

- анализ исполнения плановых показателей отчетного периода;
- анализ динамики фактических значений показателей отчетного периода,

по сравнению с фактическими значениями показателей периода, предшествующего отчетному.

По нашему мнению, целесообразно, чтобы ПФА включал анализ выполнения плановых показателей следующих видов:

- 1) планово-контрольные показатели, например общая сумма доходов и расходов компании, инвестиционная программа;
- 2) расходы текущего периода;
- 3) выручка и себестоимость по основному виду деятельности;
- 4) выручка и себестоимость по другим видам деятельности;
- 5) прочие доходы и расходы.

Здесь также важно, чтобы ПФА проводился центрами финансовой ответственности по курируемым подразделениям на основе выделенных лимитов по контрагентам. Это позволит контролировать расходы по той или иной статье затрат в рамках выделенного лимита.

План-фактный анализ исполнения ЦФО выделенных лимитов должен раскрывать основные факторы, вызвавшие отклонение фактических значений от плановых показателей. Поэтому проводить его целесообразно на основе критериев существенности отклонений. Уровни существенности отклонений закрепляют

план-фактный анализ –  
это периодическое  
сопоставление  
запланированных  
в бюджете показателей  
с фактическими

градацию степени нарушения установленных лимитов по статьям доходов и расходов ЦФО, а также по общей сумме расходов компании, которая является планово-контрольным показателем. Уровни существенности отклонений могут быть 2-х видов: – «несущественное» – нарушение является несущественным и не требует проведения анализа;

– «существенное», «серьезное» и «грубейшее» – нарушения требуют проведения анализа.

При этом уровень существенности отклонений по статьям доходов и расходов для каждого ЦФО рассчитывается пропорционально удельному весу расходов каждого ЦФО в общих расходах компании. А предел отклонения фактического значения от планового показателя – из расчета удельного веса той или иной статьи бюджета в процентах от всех затрат компании. Если же та или иная статья затрат находится в ведении нескольких ЦФО, то уровень существенности отклонений должен быть распределен по ЦФО в зависимости от удельного веса курируемых лимитов затрат в общих расходах.

По нашему мнению, для получения достоверной информации об измене-

план-фактный анализ

должен проводиться

по окончании каждого

бюджетного периода,

а его результаты

учитываться

в предстоящем периоде

нии фактических показателей над плановыми, оценку отклонений достаточно проводить с учетом абсолютных и относительных показателей.

### **Результаты**

#### **план-фактного анализа**

На наш взгляд, важно, чтобы в рамках проведения анализа исполнения плановых показателей по уровням ответственности отклонений, ЦФО указывали причины отклонений фактических значений от плановых показателей с обозначением факторов, вызвавших данное отклонение. Для этого по каждому отклонению, требующему комментария в соответствии с уровнем ответственности, должны быть определены вызвавшие его причины с учетом изменения объемного фактора (количество потребленных ресурсов, численность персонала, количество отремонтированных объектов и пр.) и изменения стоимостного фактора (средняя заработная плата, цена на материалы и услуги, ставка налога, себестоимость внутренних услуг).

После того, как все этапы по проведению ПФА завершены, на наш взгляд, стоит подумать о форме представления полученной информации руководству компании. По нашему мнению,

... ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

план-фактного анализа

заключается в выявлении

факторов, повлиявших

на отклонение фактических

значений от плановых

показателей

информация о результатах проведения план-фактного анализа может представляться в виде пояснительной записки разработанного образца, с приложением аналитических таблиц включая комментарии по причинам выявленных отклонений за отчетный период.

Структура пояснительной записки может включать в себя следующие элементы:

1) отклонения фактических значений показателей от плановых и основные комплексные причины их вызвавшие, включая мероприятия по снижению затрат;

2) изменение методологии планирования и учета.

Аналитические таблицы должны содержать информацию следующего характера: план на отчетный период, факт за отчетный период, факт за период, предшествующий отчетному периоду.

При этом вся информация, которая формируется на основе анализа исполнения ЦФО выделенных лимитов по статьям доходов и расходов бюджета по контрагентам, должна представляться руководству в следующие сроки:

– ПФА исполнения годовых показателей бюджета – в срок, ежегодно определяемый в установленном порядке;

– ПФА исполнения квартальных показателей – до установленного числа месяца, следующего за отчетным кварталом.

### **Заключение**

В заключение можно сказать, что проведение план-фактного анализа является необходимым для компании, так как оказывает влияние на ее дальнейшее развитие, ведь сравнение плановых и фактических величин дает возмож-

ность оценить вероятные отклонения в перспективе.

На наш взгляд, проведение ПФА позволяет не только концентрировать внимание на показателях, имеющих значительные отклонения плана от факта, но и выявлять причины этих отклонений. А использование уровней существенности отклонений в анализе исполнения планово-контрольных показателей и бюджетов в разрезе ЦФО позволяет:

– выявить все существенные отклонения;

– уменьшить количество существенных отклонений по исполнению бюджетов в целом по компании;

– значительно сократить количество грубейших отклонений по исполнению бюджетов ЦФО.

При этом сбор и обработка центрами финансовой ответственности информации по исполнению плановых показателей бюджета позволяет осуществлять мониторинг их текущей деятельности с учетом выделенных лимитов в целом по компании. Это в свою очередь дает возможность анализа и контроля, тре-

...проведение

план-фактного анализа

позволяет не только

концентрировать внимание

на показателях, имеющих

значительные отклонения

плана от факта,

но и выявлять причины

этих отклонений

бующих первоочередного внимания проблемных областей деятельности компании, а также оценки деятельности каждого ЦФО за исполнение им плановых показателей бюджета.

По нашему мнению, основой проведения ПФА может послужить разработка и внедрение методики проведения план-фактного анализа в компании, где будет регламентирован порядок и требования к проведению ПФА, а также форма его представления.

Таким образом, на наш взгляд, эффективная система бюджетирования предполагает не только постановку плановых задач по ЦФО, но и своевременный контроль, и анализ исполнения

бюджетов с целью принятия эффективных управленческих решений, посредством проведения план-фактного анализа.

### Литература

1. Карпов А. 100% практического бюджетирования. Книга 2. Регламент системы бюджетирования. – М.: Результат и качество, 2008 г. – 472 с.
2. BaseGroup Labs. Библиотека. Глоссарий. План-фактный анализ. (Электронный ресурс). – Режим доступа: [http://www/basegroup.ru/glossary/definitions/plan\\_fact/](http://www/basegroup.ru/glossary/definitions/plan_fact/).

рп

### Donets Yu.N.

Postgraduate Student, Chair of Finance and Credit,  
Department of Economics, Peoples» Friendship University of Russia

### Plan-Fact Analysis of Achieving Target Indicators by CFR by the Levels of Deviation Significance

Abstract

**A**ny company strives for ensuring that financial indicators of its activities are consistent with the planned parameters. In order to identify deviations, their importance and reasons, the plan-fact analysis could be applied. Read more in the article.

**Keywords:** plan-fact analysis, center of financial responsibility, budgeting, target indicators, limits, cost items, levels of deviation significance