

# Έλεγχος και Ανάλυση Αποκλίσεων Προϋπολογισμού (Variance Analysis)

**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Δρ. Κων/νος Κάρρας

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

 Athens University of Economics and Business

# Έλεγχος και Ανάλυση Αποκλίσεων

---

- Management Control Systems: μία σειρά από πολιτικές και διαδικασίες σχεδιασμένες για να διατηρήσουν τις λειτουργίες μέσα στα πλαίσια του σχεδιασμού. Αυτά τα συστήματα επίσης εντοπίζουν τις διαφοροποιήσεις από τον σχεδιασμό και παρέχουν στην διοίκηση τις πληροφορίες για διορθωτικές ενέργειες.
- Responsibility accounting: η εργασία που έχει την ευθύνη διατήρησης του σχεδιασμού και πραγματοποίησης των στοιχείων των Management Control Systems.
- Απόκλιση (variance): η διαφορά των πραγματικών αποτελεσμάτων και των σχεδιαζόμενων αποτελεσμάτων του προϋπολογισμού.
- Η μέτρηση της απόκλισης έχει τρεις στόχους
  - Αναγκαίες πληροφορίες για την σύνταξη του επόμενου προϋπολογισμού
  - Έλεγχος των αποτελεσμάτων για το τρέχον έτος
  - Αξιολόγηση της απόδοσης των μονάδων, των τμημάτων και των διευθυντών.
  - Εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν αναποτελεσματικότητα και αποφυγή σπατάλης πόρων.

# Έλεγχος και Ανάλυση Αποκλίσεων

Μηχανισμός της ανάλυσης απόκλισης

- Συνολική Απόκλιση
  - Απόκλιση Διεύθυνσης

The Hospital for Ordinary Surgery  
Department of Radiology Services  
September Variance Report

Actual	Budget	Variance
\$800,000	\$600,000	\$200,000 U

- Απόκλιση ανά γραμμή δαπάνης (Line-item).

The Hospital for Ordinary Surgery  
Department of Radiology Services  
September Variance Report

	Actual	Budget	Variance
Salary	\$400,000	\$395,000	\$ 5,000 U
Supplies	400,000	205,000	195,000 U
Total	<u>\$800,000</u>	<u>\$600,000</u>	<u>\$200,000 U</u>

- Ανάλυση απόκλισης ευέλικτου προϋπολογισμού για διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας.  
Υπάρχει περίπτωση στην οποία να μην υπάρχει στην αναφορά απόκλιση από τον προϋπολογισμό αλλά τελικά διαπιστώνεται ότι έχει διατεθεί μικρότερη ποσότητα.

# Έλεγχος και Ανάλυση Αποκλίσεων

---

Η χρήση του ευέλικτου προϋπολογισμού μπορεί να προσφέρει στην διοίκηση επιπρόσθετες πληροφορίες για τις αιτίες της απόκλισης:

- Απόκλιση στο επίπεδο όγκου παραγωγής
- Απόκλιση στην δαπάνη ανά μονάδα παραγωγής
- Απόκλιση στην χρήση πόρων για την παραγωγή δεδομένου επιπέδου (απόκλιση αποτελεσματικότητας).

## □ Αρχικός Προϋπολογισμός

Προϋπολογισθέντα στοιχεία:

Όγκος παραγωγής X Ποσότητα πόρων X Δαπάνη ανά μονάδα

## □ Ευέλικτος Προϋπολογισμός

Πραγματικά στοιχεία στον όγκο παραγωγής:

Όγκος παραγωγής X Ποσότητα X Δαπάνη ανά μονάδα

## □ Προϋπολογισμός προσαρμοσμένος στο επίπεδο παραγωγής και χρήσης πόρων (VQA)

Συνδυασμός προϋπολογισθέντων και πραγματικών στοιχείων :

Όγκος παραγωγής X Ποσότητα X Δαπάνη

## Απόκλιση εσόδων

- Απόκλιση στο επίπεδο διάθεσης-πώλησης υπηρεσιών προϊόντων.
- Απόκλιση στο έσοδο ανά μονάδα διάθεσης.

# Μηχανισμός της ανάλυσης απόκλισης ευέλικτου προϋπολογισμού.

- Αποκλίσεις Δαπανών Ευέλικτου Προϋπολογισμού.
  - Υπάρχει απόκλιση 20,000 (120,000-100,000).
  - Το σχολείο διέθεσε βιβλία σε 2,100 αντί 2,000 μαθητές με κόστος 50 ανά μαθητή.
  - Άρα  $2,100 \times 50 = 105,000$ , που σημαίνει ότι από τα 20,000 απόκλιση τα 5,000 οφείλονται στην απόκλιση όγκου παραγωγής.
  - Τα υπόλοιπα 15,000 είναι η απόκλιση του ευέλικτου προϋπολογισμού.

Town of Millbridge  
High School  
August Variance Report

	Actual	Budget	Variance
Books	\$120,000	\$100,000	\$20,000 U

Town of Millbridge  
High School  
August Variance Report

	<b>Actual</b>	<b>Flexible Budget</b>	<b>Original Budget</b>
Books	\$120,000	\$105,000	\$100,000
	\$15,000 U	\$5,000 U	
	Flexible Budget Variance	Volume Variance	
	\$20,000 U		
	Total Variance		

# Μηχανισμός της ανάλυσης απόκλισης ευέλικτου προϋπολογισμού.

## Επεξήγηση Μεταβλητών

$B_{Pi}$  = προϋπολογισθείσα τιμή ανά μονάδα πόρων

$B_{Qi}$  = προϋπολογισθείσα ποσότητα πόρων ανά μονάδα παραγωγής

$B_{Qo}$  = προϋπολογισθείσα παραγωγή

$A_{Pi}$  = πραγματική δαπάνη ανά μονάδα

$A_{Qi}$  = πραγματική ποσότητα πόρων ανά μονάδα παραγωγής

$A_{Qo}$  = πραγματική παραγωγή

## Παράδειγμα

$B_{Pi}$  = 20 κάθε βιβλίο

$B_{Qi}$  = 2.5 βιβλία ανά μαθητή

$B_{Qo}$  = 2,000 μαθητές

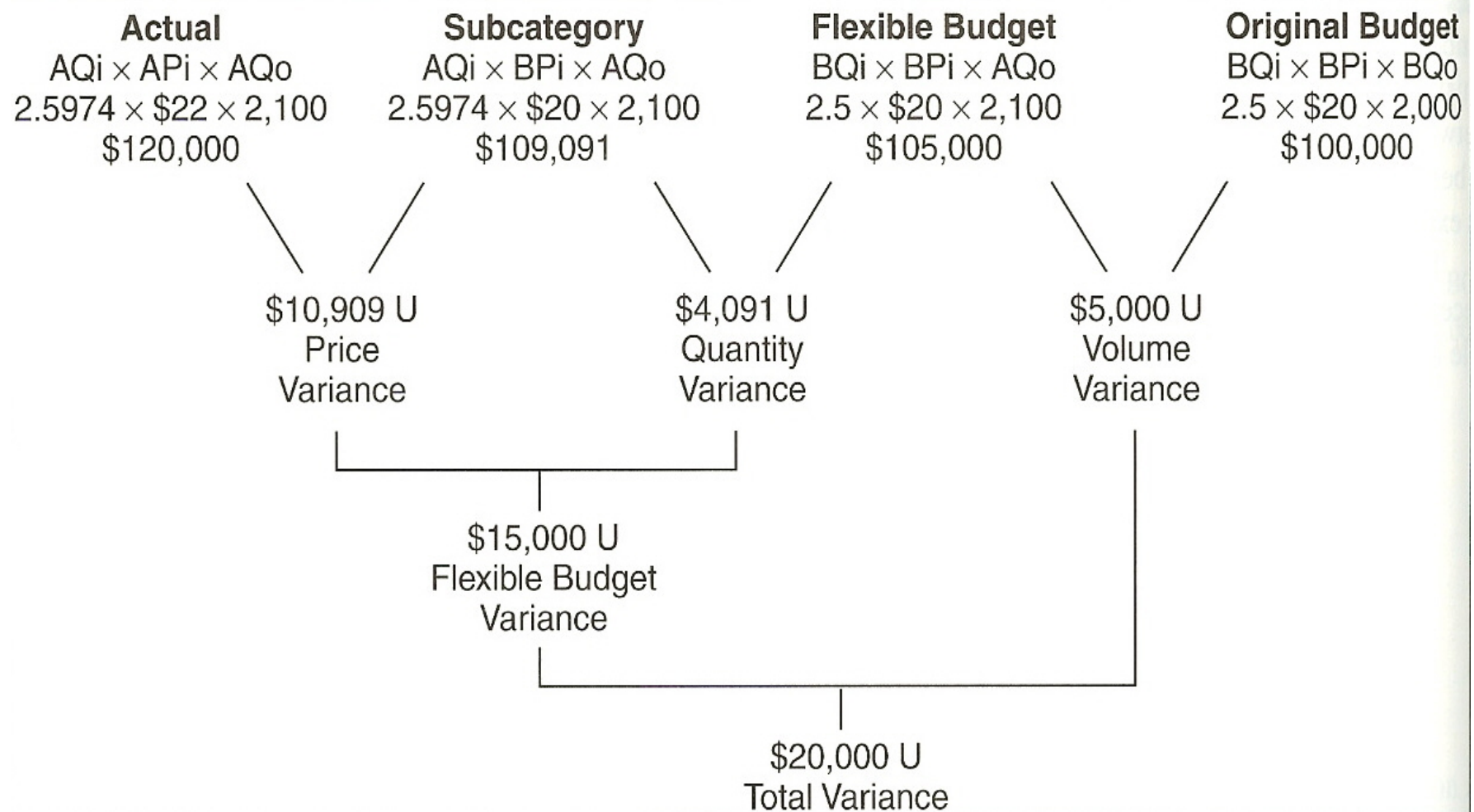
$A_{Pi}$  = 22 κάθε βιβλίο

$A_{Qi}$  = 2.5974


$A_{Qo}$  = 2,100

Στο παράδειγμα αναλύεται από που προέρχεται η συνολική απόκλιση των 20,000 και πως τελικά προκύπτουν η απόκλιση στο επίπεδο όγκου παραγωγής (Volume Variance), η απόκλιση στην δαπάνη ανά μονάδα παραγωγής (price variance), η απόκλιση αποτελεσματικότητας (Quantity variance).

# Μηχανισμός της ανάλυσης απόκλισης ευέλικτου προϋπολογισμού.



**FIGURE 7-A-1 Flexible Budget Variance Analysis Model**

- 
- 
- Οι σημειώσεις στηρίζονται σε τμήματα από:  
Finkler S. (2005), *Financial Management For Public, Health, and Not-for-Profit Organizations*, Prentice Hall.