

УДК 338.984

## ***ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ***

***Шарохина С.В.***

*к.э.н., доцент,*

*Сызранский филиал ФГБОУВО «СГЭУ»,*

*Сызрань, Россия*

**Аннотация.** В статье утверждается, что бюджетный метод управления процессами создания, распределения и использования финансовых ресурсов на предприятии является одним из эффективных методов управления. Однако существующие методы управления на предприятиях чаще всего не позволяют дать исчерпывающие ответы на вопросы: бюджетирование не функционирует, внедрено фрагментарно и работает с низким коэффициентом полезного действия и т.д. Поэтому возникает необходимость в разработке совокупности взаимозависимых вопросов, которые позволят с оптимальной точностью определить наличие бюджетирования на предприятии и направления оценки эффективности внедрения бюджетирования на предприятии. В статье предложен набор необходимых вопросов. Названы традиционные основные принципы составления бюджетов и даны рекомендации по применению дополнительных принципов: потокового, транзакционного, принципа генерации проводок.

**Ключевые слова:** бюджетирование, эффективность, цель, планирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль.

## ***BASIC APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF BUDGET IMPLEMENTATION***

***Sharokhina S. V.***

*Ph.D., Associate Professor,*

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

*Syzran branch of FSBEIHE "SSEU",  
Syzran, Russia*

**Annotation.** The article claims that the budgetary method of managing the processes of creation, distribution and use of financial resources in an enterprise is one of the effective management methods. However, the existing management methods at enterprises most often do not allow comprehensive answers to questions: budgeting does not work, it is implemented fragmentarily and works with a low efficiency, etc. Therefore, there is a need to develop a set of interdependent issues that will allow with optimal accuracy to determine the availability of budgeting at the enterprise and directions for assessing the effectiveness of budgeting implementation at the enterprise. The article offers a set of necessary questions. The traditional basic principles of budgeting are named and recommendations are given on the application of additional principles: streaming, transactional, the principle of generating postings.  
**Keywords:** budgeting, efficiency, goal, planning, organization, regulation, coordination, stimulation, control.

Бюджетный метод управления процессами создания, распределения и использования финансовых ресурсов на предприятии в настоящее время является одним из эффективных методов управления предприятием [1]. Однако существующие методы управления на предприятиях чаще всего не позволяют дать исчерпывающие ответы на вопросы: бюджетирование не функционирует, внедрено фрагментарно и работает с низким коэффициентом полезного действия и т.д.

Вопросы, касающиеся бюджетирования, рассматриваются в трудах зарубежных и отечественных экономистов. Так, например, Дж. Обер-Крие в своих работах уделяет внимание процессу составления бюджетов и контролю за их выполнением [2], Е.А. Иванов [3], Г.О. Партин [4], И.В. Сугарова [5] - бюджетному планированию в целом, М.С. Кузьмина [6] - бюджетному

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

планированию и контролю. Отдельные авторы относят бюджетирование строго к финансовому управлению, говоря, что бюджетирование — это часть финансового менеджмента (Л.П. Владимирова [7], В.В. Ковалев [8], С.О. Шохин, Воронина Л.И. [9]). В.А. Самочкин считает, что бюджетирование является универсальным инструментом управления [10].

Цель статьи - сформулировать совокупности взаимосвязанных вопросов, которые позволят с оптимальной точностью определить наличие бюджетирования на предприятии и направления оценки эффективности внедрения бюджетирования на предприятии.

При традиционном подходе к организации бюджетного планирования различные отделы предоставляют сведения в формате отчетов. В отчетах содержится сводная информация о тех ресурсах, что должны быть приобретены и доходах, что будут получены от реализации. Проводя ежемесячно анализ итогов деятельности компании, фактические данные, полученные в отчетном периоде, сравнивают с цифрами бюджета и выявляют отклонения. Подобные отчеты имеют финансовый характер.

Стремление к укреплению конкурентоспособности способствовало созданию и внедрению такой технологии бюджетирования, благодаря которой происходит оценка эффективности всех процессов предприятия. Эта технология планирования, контроля и сдерживания затрат получила название бюджетирования, основанного на видах деятельности или Activity based budgeting (ABB).

Основой эффективного бюджетирования может стать и методика планирования затрат, внедрение которой не изменит логику работы непосредственно самих подразделений. Таким требованиям соответствует метод бюджетирования затрат на основе определения системы драйверов (driver-based budgeting или DBB-метод). В этом случае под драйвером понимают составную часть финансовой или нефинансовой информации, изменение которой оказывает прямое воздействие на доходы или расходы, а в Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

конечном итоге изменяет ключевые показатели прогнозного баланса, бюджета движения денежных средств и плана прибылей и убытков. Так, драйвером может выступать не только количество продуктов, число активных потребителей, звонков покупателей, время цикла, производительность, но и ожидаемая цена продукта, оказывающая влияние на величину доходов.

Мы назвали несколько принципиальных подходов к осуществлению бюджетирования на предприятиях. Их сравнительный анализ приведён в таблице 1[11].

Таблица 1 - Сравнительная характеристика традиционного бюджетирования, activity based budgeting и driver-based budgeting

Достоинства		
Традиционное бюджетирование	Activity based budgeting	Driver-based budgeting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;</li> <li>• позволяет координировать работу предприятия в целом;</li> <li>• дает возможность своевременно вносить корректирующие изменения в бюджет;</li> <li>• позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;</li> <li>• совершенствует процесс распределения ресурсов;</li> <li>• способствует процессам коммуникаций;</li> <li>• помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;</li> <li>• служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• позволяет формировать бюджет на основе глубокого анализа причинно-следственных связей создания стоимости продукции внутри компании;</li> <li>• устанавливает целевое значение эффективности каждого процесса, которое выражается себестоимостью результативной единицы процесса — драйвера процесса;</li> <li>• позволяет увидеть компанию «изнутри» и понять, из-за чего возникают издержки, где «узкие» места и какие процессы наименее эффективны;</li> <li>• позволяет выявить резервы, скрытые в «недозагруженности» ресурсов, а также ресурсы, которые явно «перегружены» процессами и, вероятно, некачественно выполняют их.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствует строгая последовательность процесса планирования;</li> <li>• применяет сокращенные логические цепочки прослеживания затрат до продукта или потребителя;</li> <li>• использует только те драйверы, которые в реальности рассчитываются или без труда могут быть рассчитаны в подразделении;</li> <li>• предполагает повышение частоты составления управленческих отчетов, снижение уровня детализации и аналитики затрат, охват большего числа пользователей информации, генерируемой DBB;</li> <li>• низкие затраты на содержание системы при высокой точности планирования.</li> </ul>

Недостатки		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• уделяется основное внимание затратам, а не результатам;</li> <li>• не способствует оптимизации стоимости за счет оказываемых услуг, удовлетворении потребности покупателей, произведенной продукции;</li> <li>• не изучаются особенности продукции и потребителей, наличие которых вызывает отклонения планируемых показателей от фактических;</li> <li>• не контролируются затраты в период роста масштабов хозяйственной деятельности;</li> <li>• не полностью выявляет потери;</li> <li>• предполагает растянутый по времени цикл планирования;</li> <li>• высокая трудоёмкость процесса формирования бюджета;</li> <li>• существуют проблемы консолидации бюджета и контроля за его исполнением;</li> <li>• отсутствует доступ к оперативным данным и возможность анализа «план-факт».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая трудоемкость работ, поскольку в основе лежит ABC-модель;</li> <li>• строгая последовательность процесса планирования:</li> <li>• затраты подразделения — драйверы ресурсов — виды деятельности — драйверы видов деятельности — конечные объекты бюджетирования затрат (продукты, потребители);</li> <li>• детальное разбиение, декомпозиция и разложение затрат; высокие затраты на содержание системы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая трудоемкость работ, поскольку в основе лежит ABC-модель;</li> <li>• строгая последовательность процесса планирования: затраты подразделения — драйверы ресурсов — виды деятельности — драйверы видов деятельности — конечные объекты бюджетирования затрат (продукты, потребители);</li> <li>• детальное разбиение, декомпозиция и разложение затрат;</li> <li>• высокие затраты на содержание системы.</li> </ul>

Учитывая, что бюджетный метод руководства направлен на выполнение краткосрочных задач для достижения стратегических целей предприятия, охватывает информацию как внутреннего, так и внешнего характера с помощью бюджетных функций планирования, организации, регулирования, координации, стимулирования и контроля, возникает необходимость в разработке совокупности взаимозависимых вопросов по всем перечисленным

характеристикам. Это позволит с оптимальной точностью определить наличие бюджетирования на предприятии [12].

Для проведения исследования разработан следующий набор вопросов:

1. Происходит ли рассмотрение предприятия как совокупности структурных разделов, а именно: сервис-центр, центр затрат, центр прибыли, центр инвестиций?

Положительный ответ на данный вопрос свидетельствует о возможном эффективном решении задач координации, распределения ответственности и мотивации всех подразделений в достижении стратегических целей предприятия в связи с налаженной ответственностью руководителей структурных подразделений за достижение установленных контрольных показателей, то есть с целью повышения уровня коллективной ответственности. Это позволяет лучше управлять предприятием, сберегать ресурсы, рассредоточивать принятие решений и т.д.

Отрицательный ответ может свидетельствовать о том, что бюджетирование на предприятии не внедрено, так как формально возможно составление единого бюджета предприятия без выделения центров финансовой ответственности. Польза от такого бюджета незначительна.

2. Существует ли система управления расходами?

Наличие действующих центров ответственности (ответ «да» на предыдущий вопрос) предопределяет возможность не только контролировать размер затрат, но и оценивать их производительность. Содержание бизнеса заключается в поиске возможностей наиболее эффективного использования ресурсов, а не только в точности их распределения, нормирования, регистрации.

3. Существует ли система распределения затрат по видам деятельности?

Позитивный ответ предполагает, что на предприятии созданы функциональные бюджеты, которые одобряют поставки только тех ресурсов, которые необходимы для выполнения определенных видов деятельности, для

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обеспечения производства продуктов согласно номенклатуре и в объемах, предусмотренных бюджетом. Если в основе бюджетов не лежат четкие зависимости между видами деятельности и расходами, то они становятся плохими индикаторами функционирования, и поэтому отчеты о показателях функционирования в этом случае служат только для того, чтобы показать, имеет ли место перерасход по отдельным статьям бюджета, чего недостаточно [6]. Ответ «да» приводит к положительному ответу и на вопрос 4.

#### 4. Происходит ли разделение расходов на постоянные и переменные?

Ответ «да» на этот вопрос позволяет отметить, что в результате разделения затрат на постоянные и переменные возникает возможность осуществлять операционный анализ, практическая ценность которого заключается в том, что он позволяет: оценить сравнительную доходность отдельных видов продукции, что дает основания для выбора оптимального портфеля продукции; установить запас прочности предприятия в его текущем состоянии; спланировать объем реализации продукции, который обеспечивает желаемое значение оборотного капитала и, как следствие, получаемой прибыли.

#### 5. По какому принципу происходит разделение расходов: традиционный, функциональный?

На большинстве предприятий учет затрат осуществляется в единой базе данных, из которой необходимая информация изымается для самых разнообразных целей. Для выбора оптимальной системы калькуляции затрат конкретным предприятием следует воспользоваться критерием соотношения затрат на такую систему и выгод, получаемых от нее. Если принять во внимание то, что в простых традиционных системах широко применяются условные распределения расходов, более эффективной является функциональная система, в основе которой лежит только причинно-следственная зависимость.

6. Есть ли система, позволяющая достаточно точно прогнозировать спрос?

Если предприятие не прогнозирует спрос на свою продукцию (работы, услуги), то создание сквозного бюджетного планирования является нереальной задачей. Негативный ответ свидетельствует об отсутствии бюджетирования на предприятии, в результате чего отвечать на вопросы 8, 9, 10, 11 нецелесообразно.

7. Что преобладает при принятии решений - интуиция или расчет?

В действующей полной системе бюджетирования почти все решения являются результатом расчетов, а не интуиции руководителей.

8. Составляются ли бюджеты по операционной деятельности?

Ответ «да» на вопрос позволяет отметить, что предприятие, создавая бюджеты по операционной деятельности, планирует операции на будущий год для структурного подразделения или для всего предприятия. В процессе их подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия, тем самым повышая эффективность его деятельности.

9. Составляются ли планы - графики поступления средств от операционной деятельности?

График поступления необходим для более точной сборки бюджета движения средств, поэтому при положительном ответе на данный вопрос можно предположить ответ «да» и на вопрос 11.

10. Устанавливаются ли финансовые цели перед подготовкой операционного бюджета?

Отрицательный ответ свидетельствует о том, что предприятие, если даже внедрило бюджетирование, ограничивается лишь формальным составлением бюджетов. Если в этой деятельности и можно найти какой-то смысл, то он



состоит лишь в получении финансового прогноза на краткосрочный период, упуская из вида стратегическую направленность бюджета.

#### 11. Составляются ли бюджеты по финансовой деятельности?

Наличие этих бюджетов позволяет оценить рентабельность текущей деятельности предприятия, спланировать прибыль от продажи продукции, а также связать воедино денежные потоки финансово взаимозависимых структур, в результате чего определить затраты (сокращать их в период, когда может ожидается нехватка денежных ресурсов, и, наоборот, увеличивать при возможности их финансирования), достичь необходимого значения платежеспособности.

#### 12. Составляются ли бюджеты по инвестиционной деятельности?

Инвестиционный бюджет показывает соотношение стартовых затрат бизнеса и внешних источников их финансирования. Отсутствие такого бюджета на предприятии не позволяет определить тип его финансового положения с позиции устойчивости.

13. Какие подходы к составлению бюджетов используются на предприятии («сверху вниз», «снизу вверх», интегративный)? Наиболее приемлема интегративная процедура бюджетирования, при которой, как правило, сначала «сверху» спускаются целевые финансовые показатели, а после формирования по направлению «вверх» всей системы бюджетов предприятия вплоть до основных заключительных бюджетов - бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и баланса, осуществляется их анализ на соответствие выполнению поставленных руководством целей.

#### 14. Применяются ли внутренние (трансфертные) цены?

Применение внутренних (трансфертных) цен позволяет точнее всего прогнозировать вклад каждого структурного подразделения в общую прибыль предприятия, тем самым показывая эффективность разработанных бюджетов в конкретном подразделении.

#### 15. Прослеживаются ли разногласия между планом и фактом?

Позитивный ответ позволяет отметить, что сравнение фактических результатов деятельности с запланированными будет способствовать определению эффективности и результатов работы того или иного структурного подразделения. Это дает возможность понять, что влияет на целевые результаты и, как необходимо изменить прогнозируемую ситуацию. Имея конкретную задачу и понимая степень своей ответственности, структурные подразделения будут работать слаженно для достижения общих интересов.

16. Используются ли в практике результаты маржинального анализа?

Ответ «да» на 4-й вопрос обуславливает возможность проведения маржинального анализа, в результате которого предоставляется возможность разрабатывать калькуляции только по переменным расходам, рассчитывать желаемый объем продаж, определять маржинальную прибыль и порог рентабельности, делать оценку запаса финансовой прочности предприятия, назначать цены на уровне переменных затрат и тому подобное. Связав затраты, объем продаж, прибыль, цены, можно давать объективную оценку последствиям решений еще до того, как они воплотились в реальность.

17. Используется ли бюджетная составляющая-регулирование?

18. Поощряются ли работники предприятия, участвующие в бюджетном процессе дополнительно?

Разработанная методика сталкивается с такими трудностями, как объективность предоставленных данных. Простой способ проверки получаемой информации - это сопоставление ответов на следующие вопросы: 1-й со 2-м и 3-м, 2-й с 5-м, 4-й с 16-м, 6-й с 8-11-м, 9-й с 11-м.

Так, если на 1-й вопрос получен отрицательный ответ, а на 2-й и 3-й - положительный, то предоставлена недостоверная информация. В случае ответа «нет» на 2-й вопрос логическим ответом на 5-й будет так же ответ «нет». В случае отрицательного ответа на 4-й вопрос становится нереальным получение положительного ответа на 16-й. Если предоставляется позитивная информация

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

на вопросы 8-10-й при отрицательном ответе на 6-й, то очевидна неправдоподобность полученной информации. В случае ответа «нет» на 9-й вопрос становится некорректным получение положительного ответа на 11-й вопрос.

Учитывая то, что бюджет представляет собой главное звено в процессе бюджетирования, для повышения эффективности последнего правила составления бюджетов должны непосредственно учитывать сущность бюджетирования. Именно поэтому основные принципы составления бюджетов [13] предлагается дополнять следующими: потоковый, транзакционный, принцип генерации проводок.

Потоковый принцип (имитационная модель денежных потоков) предусматривает рассмотрение предприятия в виде некоторого объекта с приливами и отливами финансовых средств. За базовый поток, вокруг которого и строится модель, могут быть взяты, например, денежные потоки или финансовые результаты (выручка и траты). Значения базового потока задаются на каждый конкретный отрезок времени. Все другие движения финансов (расчеты, как с внешними контрагентами, так и внутри предприятия) выражаются через сумму базового потока с помощью поправок. Так, например, если в качестве базового потока выбраны финансовые результаты, то поступление средств на счет предприятия может быть определено как сумма выручки и величина уменьшения дебиторской задолженности.

Транзакционный принцип заключается в создании бухгалтерских проводок в будущем и формировании отчетов на базе этих проводок. Транзакционный принцип позволяет достоверно сравнивать плановые и фактические показатели, но требует сведения данных по бюджетным операциям в привязке к конкретным датам. Преимуществом систем, основанных на транзакционном принципе, наряду с вероятностью анализа отклонений, является простота настройки системы.

Принцип генерации проводок позволяет сочетать достоинства, которые присущи потоковому и транзакционному принципам. Для этого в процессе настраивания системы на учетную политику предприятия необходимо использовать типовые операции и прописывать проводки, которые им отвечают. Такое настраивание легко может быть осуществлено специалистами бухгалтерии предприятия. Во время работы с системой пользователи должны заводить данные для отрезков времени, не привязывая к определенной дате, а указывая только временной отрезок. Использование проводок позволяет достоверно сравнивать плановые и фактические показатели. В то же время применение генерации проводок приводит к сокращению информации, которая вводится, и позволяет использовать данные и сроки, с которыми привыкли работать сотрудники плановых отделов.

Таким образом, изложенный методический подход представляет собой основу для дальнейших исследований проблемы совершенствования бюджетирования, способствующего эффективному управлению оборотным капиталом.

### **Библиографический список:**

1. Гасанов Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. — 2016. - № 11 (115). — С. 1828-1833. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://moluch.ru/archive/115/31265/> (Дата обращения: 21.05.2020).
2. Паршина Я.О. Определение допустимой зоны соотношения средств компании на основе структурного анализа с применением экономических пропорций (метод Дж. Обер-Крие) // Вестник науки и образования. — 2015. - №5(7). —С. 75 – 85.
3. Иванов Е.А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. — М.: Инфра-М, 2018. - 272 с.

4. Партин Г.О., Селюченко Н.Е. Финансовый менеджмент: учебник. — Львов: Издательство Львовской политехники, 2018. - 388с.
5. Сугарова И.В. Бюджетное планирование: теоретический и практический аспект // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. — 2015. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhethnoe-planirovanie-teoreticheskiy-i-prakticheskiy-aspekt/viewer> (Дата обращения: 21.05.2020).
6. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы. — М.: КноРус, 2016. - 1280 с.
7. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. - М.: ИД «Дашков и Ко», 2010. - 308 с.
8. Ковалев В.В. Отраслевые особенности бюджетирования (на примере лизинговой деятельности) // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. -№1. –С.3 – 15.
9. Шохин С.О., Воронина Л.И. Бюджетно-финансовый контроль и аудит: теория и практика применения в России. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 294 с.
10. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Туламашзавод») // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - №2. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2000/2/1510.html> (Дата обращения: 27.05.2020).
11. Левушкина Н.В. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий / Н. В. Левушкина, Л.М. Макарова. // Молодой ученый. — 2013. — № 4 (51). — С. 253-257. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://moluch.ru/archive/51/6550/> (Дата обращения: 27.05.2020).

12. Мамрак О.М., Божко В.П. Косвенный способ оценки эффективности внедрения бюджетирования как современного метода управления оборотным капиталом предприятия: темат. сб. науч. работ «Торговля и рынок Украины». – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. - С. 376-386.
13. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. — М.: Инфра-М, 2018. - 256 с.

*Оригинальность 86%*