

*Черепанов В.М., магистрант  
Конвисарова Е.В., к.э.н., доцент  
Малышева В.В., старший преподаватель  
Кафедра «Экономики и управления»  
ФГБОУ ВО «Владивостокский  
государственный университет»  
Россия, Владивосток  
Cherepanov V.M., undergraduate student  
Konvisarova E.V., Candidate of Economics, Associate Professor  
Malysheva V.V., senior lecturer  
Department of Economics and Management  
Vladivostok  
State University, Vladivostok, Russia*

## **Подходы к бюджетированию в отечественной и зарубежной практике**

### **Approaches to budgeting in domestic and foreign practice**

**Аннотация.** Система бюджетирования является составной частью системы финансового управления и обеспечивает рациональное распределение ресурсов организации. Суть бюджетирования заключена в планировании, разработке бюджетов, взаимодействии подразделений и руководства компании в рамках бюджетного процесса подготовки, согласования, утверждения, корректировки и контроля за исполнением утверждённых бюджетов. Сама система бюджетирования неоднозначна с точки зрения мнения авторов и в отношении особенностей применения в конкретной организации. По теме организации бюджетирования есть отечественный и зарубежный опыт, который рассмотрен в статье. По результатам исследования сделаны обобщающие выводы и рекомендации.

**Ключевые слова:** управленческий учет, бюджетирование в РФ, бюджетирование за рубежом.

**Annotation.** The budgeting system is an integral part of the financial management system and ensures the rational distribution of the organization's resources. The essence of budgeting lies in planning, development of budgets, interaction between departments and company management within the framework of the budget process of preparation, coordination, approval, adjustment and monitoring of the implementation of approved budgets. The budgeting system itself is ambiguous from the point of view of the authors' opinion and regarding the specifics of application in a particular organization. There is domestic and foreign experience on the topic of organizing budgeting, which is discussed in the article. Based on the results of the study, general conclusions and recommendations were made.

**Key words:** management accounting, budgeting in the Russian Federation, budgeting abroad.

Изучение вопросов бюджетирования за рубежом началось в XIX веке с разработки концепции бюджетирования организации, но лишь в 1920-х годах приступили к детализации положений, её составляющих.

Существенное влияние на процесс развития теоретических основ системы бюджетирования оказали зарубежные учёные: Г. Андерсон, А. Апчёрч, М. Борн, Д. Валлин, А. Де Виз, Ч. Гаррисон, Р.М. Грант, А. Джекман, Э. Джонс, К. Друри, Д. Ирвин, Т. Карлин, Т. Либби, Р.М. Линдси, Н. Майерс, Р. Манн, Ш. Милз, Б. Нидлз, Дж. Рис, Дж. Фостер, Д. Фрейзер, Д. Чан, Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Хоуп, Б. Экхолм, Г. Эмерсон, Р. Энтони, Д.С. Плеер и др. Следует отметить, что рыночные взаимоотношения за рубежом зародились в первой половине XIX века, в связи с этим зарубежные учёные имели огромный пласт информации и практических результатов применения элементов бюджетирования организаций в рыночных условиях, их труды изначально направлены на бюджетирование частных компаний в условиях рыночных взаимоотношений [1].

Плановый характер экономики в период существования СССР обусловил основную направленность исследований отечественных учёных в области бюджетирования государственных предприятий в условиях плановой экономики. В этой связи советские учёные не имели собственных разработок в области систем бюджетирования предприятий других форм собственности в условиях рыночных взаимоотношений. С развалом СССР в 1991 году и переходом страны к рыночным взаимоотношениям перед российским научным сообществом стояла амбициозная задача насколько это возможно быстро изучить и адаптировать к отечественным условиям обширный зарубежный опыт в области бюджетирования предприятий различных форм собственности и организаций государственного сектора, с целью укрепления экономики страны и повышения конкурентоспособности отечественных производителей на мировых рынках. Теме бюджетирования и его роли в системе финансового планирования организации посвящены работы отечественных учёных: М.М. Алексеев, В.С. Алиев, А.М. Акчурина, Э.А. Афитова, Т.Н. Бабич, И.Т. Балабанова, Л.Е. Басовский, О.В. Бобков, А.С. Бобылёв, М.В. Виноградова, А.П. Виткалова, Б.П. Воловиков, Л.В. Горбунов, В.В. Гамаюнов, О.В. Ефимова, А.И. Ильин, М.И. Ермилов, Н.А. Логинов, Т.Н. Литвинов, А.Е. Карпов, Т.М. Ковалёва, А.М. Козлова, В.Н. Незамайкин, Н.И. Новицкий, А.Н. Сёмин, В.В. Янковская, Е.В. Храпова, Е.С. Стоянова, О.С. Хвостенко, В.Е. Хруцкий, А.Д. Шеремет и др. [2]

Следует отметить, что основной темой подавляющего большинства научных исследований в этой области является бюджетирование на промышленных предприятиях и предприятиях сферы торговли. Такой выбор не является случайным: промышленные и торговые предприятия характеризуются коротким циклом производства и реализации готовой продукции, причём этот цикл повторяется практически без изменений. Это предопределило выбор научного сообщества, так как повторяющиеся за короткие и практически равные временные промежутки циклы производства и реализации готовой продукции позволяют получать статистически значимые и наиболее подходящие для сравнения результаты за короткий промежуток времени, вводить при

необходимости корректирующие меры, вновь получая подходящие для сравнения результаты [3]. Таким образом, предприятия с коротким и практически полностью повторяющемся в плане затрат времени и ресурсов циклом производства и реализации готовой продукции представляют наибольший интерес для научного сообщества.

Рассмотрим некоторые научные труды современных отечественных авторов, освещающие тему бюджетирования организаций.

В работе Вилковой Т.Е. дано понятие явлению цифровой экономики, обозначена основополагающая роль бюджетирования в её становлении и развитии. Обращено внимание, что бюджетирования является значимым элементом всех сфер деятельности организаций и государства [4].

В статье Осыка П.В. сказано о ведущей роли грамотно выстроенной системы бюджетирования в полноценном использовании ресурсов организации с целью достижения её устойчивого развития. Также указано, что процесс цифровизации непосредственно затрагивает бюджетирование посредством использования специализированных программ и информационных технологий. По результатам анализа литературы по теме бюджетирования выделены основные подходы к классификации бюджетов, бюджетирование представлено как сложный процесс, структура которого зависит от масштабов деятельности экономического субъекта [5].

В работе Ковалёвой М.П. уделено внимание процессу контроля за отклонением важных показателей бюджета от их плановых значений. Обращено внимание на установление допустимых отклонений плановых показателей и на необходимость установления значения плановых показателей и их допустимых отклонений для каждого отчётного периода финансовой деятельности предприятия. Отмечено значительное снижение количества данных, поступающих руководству, для принятия эффективного решения при применении системы руководства по отклонениям [6].

В работе Лепендиной Е.В. обращено внимание на необходимость выделения в рамках бюджетного процесса ЦФО (центр финансовой ответственности), для каждого из которых разрабатываются индивидуальные целевые показатели. Отмечена решающая роль хорошо организованной системы бюджетирования в достижении организацией высоких результатов деятельности и устойчивого развития. Указано на роль платёжного календаря организации как инструмента повышения эффективности планирования и бюджетирования. Обозначено повышение инвестиционной привлекательности компании за счёт совершенствования бюджетирования [7].

В статье Батюгиной А.А. рассматриваются подходы к выбору программного комплекса автоматизации бюджетирования. Отмечено широкое распространение по всему миру ERP-систем, интегрирующих все подразделения и процессы организации в единый комплекс, что позволяет достигать оптимального распределения ресурсов и повышает эффективность управления [8].

В работе Тулаевой Д.А. обозначена решающая роль бюджетирования в процессе планирования деятельности организации, контроле и анализе

полученных результатов. Уточнены четыре главных принципа контроля за исполнением бюджета. Обозначены проблемы внедрения системы бюджетирования организации [9].

С темой бюджетирования тесно связано применение систем бережливого производства. Этой тематике посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов. «В 1930-х годах Шухарт У. обобщил результаты работ по статистическому методу контроля качества» [10]. «В 1950 году в Японии Деминг Э. изложил программу обеспечения качества путём комплексного совершенствования всех сфер деятельности промышленного предприятия: производства, управления и персонала. На её основе были разработаны: концепция «Ежегодное улучшение качества» Джурана Д., «Ноль дефектов» Кросби Ф., Концепция контроля качества всей организации Исикавы К» [10]. «В 1960-х годах Азгальдов Г.Г., Гличёв А.В., Панов В.П. выделили основные направления понятия «качество продукции», «качество предметов» и «качество явления» (работы) [10], к которому отнесли качество строительства. Тагути Г. «расширил понятие качества продукции, считая возможность эффективного использования по назначению и степень вредного воздействия также категориями качества. Фейгенбаум А. разработал концепцию «Тотального контроля качества» и «пирамиду качества», отмечая, что качество определяется именно потребителем продукции» [11]. Вумек Д. и Лайкер Д. провели работу по изучению и систематизации опыта зарубежных компаний в области практического внедрения и применения принципов бережливого производства [12-14]. Некоторые исследования применения бюджетирования и элементов бережливого производства за рубежом в связи с повышением конкурентоспособности предприятий и территорий, снижения затрат и налоговой нагрузки исследованы по источникам [15-18]. Следует отметить, что имеющиеся исследования применимы к предприятиям разных отраслей экономики, слабо освещена проблематика применения бюджетирования и принципов бережливого производства в строительных организациях [15, 16].

По результатам анализа имеющихся научных трудов по теме бюджетирования и бережливого производства можно сделать следующие выводы:

- основное внимание научного сообщества уделено вопросам бюджетирования промышленных и торговых предприятий, при этом недостаточно освещены вопросы бюджетирования строительных организаций в силу специфики и сложности их деятельности;

- бюджетирование большинства организаций сводится к анализу фактических показателей доходной и расходной частей бюджета, построение бюджетов будущих периодов основано на ретроспективном анализе предыдущих периодов, в результате чего нередко случаи копирования ошибок бюджета предыдущих периодов в будущее;

- руководители организаций скептически настроены по отношению к возможности использования бюджетирования в качестве основного и необходимого инструмента в структуре управленческой отчётности,

позволяющего значительно повысит оперативность и обоснованность принятия управленческих решений;

- отсутствует методология внедрения системы бюджетирования, основанная на принципах бережливого производства, в действующей строительной организации, исключая негативное влияние на оперативно-хозяйственную деятельность предприятия в переходный период внедрения новой системы.

### Список использованных источников

1 Курченкова Д.А., Торбина А.Е., Конвисарова Е.В. Эволюция методов управленческого учета и возможности его современной адаптации // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 6. С. 208-214. EDN: YODTNZ

2 Конвисарова Е.В., Малышева В.В., Марчева А.А. Особенности организации управленческого учета в практике работы компаний // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. №4. EDN: GLAAOC

3 Terenteva T.V., Konvisarova E.V., Levchenko T.A., Borovitskaya M.V. Theoretical and methodical approaches for control introduction in the management system of industrial organization // Amazonia Investiga. 2018. Т. 7. № 14. С. 50-60. EDN: NKELHZ

4 Вилкова Т.Е. Особенности и роль бюджетирования в условиях цифровизации / Т.Е. Вилкова // Проблемы развития современного общества. Сборник научных статей 7-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. – 2022. – С. 117-119.

5 Осыка П.В. Систематизация научных подходов к классификации бюджетов и методов бюджетирования / П.В. Осыка, Н.Г. Викторова // Бизнес, образование, право. – № 1 (58). – 2022. – С. 13-18.

6 Ковалёва М.П. Инструменты контроля исполнения бюджета / М.П. Ковалёва // Синергия наук. – № 68. – 2022. – С. 7-14.

7 Лепендина Е.В. Бюджетирование в управленческом учете компании: сущность, значение, порядок разработки бюджета / Е.В. Лепендина, Т.Л. Безрукова // Научное обозрение. Экономические науки. – № 1. – 2022. – С. 17-21.

8 Батюгина А.А. Адаптация программного продукта в сфере автоматизации процессов бюджетирования / А.А. Батюгина, Е.Е. Горбунова, Т.В. Полушкина // Актуальные вопросы современной экономики. – № 1. – 2021. – С. 291-296.

9 Тулаева Д.А. Бюджетирование на предприятии / Д.А. Тулаева // Актуальные вопросы современной экономики. – № 1. – 2021. – С. 481-484.

10 Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами: пер. с англ. / Э. Деминг. – 5-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 419 с.

11 Царенко А.С. Управление качеством: концепция американских гуру: Учебное пособие / А.С. Царенко. – Москва: Перо, 2023. – 140 с.

12 Вумек Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. / Д. Вумек, Д. Джонс. — 12-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 472 с.

13 Лайкер Д., Трахидис Й. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство: пер. с англ. / Д. Лайкер, Й. Трахи-дис. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 336 с.

14 Лайкер Д. Дао Тойота: пер. с англ. / Д. Лайкер. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 400 с.

15 Трифонов Н.В., Конвисарова Е.В. Бюджет строительной организации на основе принципов бережливого производства // Жилищные стратегии. 2023. Т. 10. № 4. С. 499-515.

16 Конвисарова Е.В., Левченко Т.А., Рымар А.В. Обоснование методического подхода к разработке модели контроллинга как элемента системы управления организацией // Тренды и управление. 2018. № 4. С. 75-87. EDN: YUKAUX

17. Карцева И.С., Конвисарова Е.В. Современное налогообложение в Китае и пути его совершенствования в отдельных аспектах // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 7-4. С. 635-638. EDN: WCCMER

18. Конвисарова Е.В., Литвин А.А. Предпосылки создания режима Свободного порта во Владивостоке//Фундаментальные исследования. 2015. №9-2.-С. 352-355. EDN: UPLCCB