

© **Зломанова Е. А., 2022**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск,

Высококонкурентные рыночные условия требуют от современных организаций получение наиболее полной и углубленной информации о работе их структур для проведения комплексного анализа финансовой деятельности. Это обуславливает необходимость сопоставления фактических показателей реализации бюджетной программы с разработанной финансовой политикой и целями, принятыми к достижению при осуществлении деятельности. Формирование контрольно-аналитических механизмов в части исполнения бюджетов предоставляет организациям доступ к наиболее актуальной информации об эффективности проводимых мероприятий в рамках выбранной бюджетной политики. Комплексные системы контроля исполнения бюджетов позволяют в кратчайшие сроки внести необходимые коррективы и добиться оптимального соответствия принимаемых управленческих решений поставленным целям, а также отслеживать эффективность бюджетных мероприятий на всех этапах деятельности.

*Ключевые слова:* бюджетирование, исполнение бюджета, методы контроля, анализ финансового плана

**Н**аличие полной и достоверной информации о всех процессах, протекающих в организации, напрямую влияет на общую эффективность её деятельности.

Для формализации и структурирования такого рода данных необходимо использование определенной модели бухгалтерского учета. В свою очередь, информация, получаемая в ходе использования такой модели, помогает менеджменту сформировать необходимый перечень финансовых показателей для обеспечения полноты контроля и анализа деятельности. Эти показатели позволяют объективно оценить эффективность принимаемых мер и проводимых мероприятий, а также управленческих решений, принимаемых руководящими лицами компании. Кроме того, эти показатели позволяют в определенной степени спрогнозировать будущие результаты и возможности экономической деятельности, а также перспективы развития организации в целом. Информация, получаемая в ходе учета, является основополагающим элементом построения системы бюджетирования. Получаемая в ходе осуществления учета информация позволяет проводить систематический контроль показателей эффективности и выявлять текущие и возможные отклонения. На основании этих данных менеджмент организации может принимать решения по

коррекции текущей деятельности, что в правильной интерпретации способно значительно улучшить качество деятельности организации и позволить ей достичь более высоких результатов.

**Цель исследования.** Исследование основных методов контроля исполнения бюджета в коммерческих организациях.

**Результаты исследования.** Контроль за исполнением бюджета имеет важное значение для обеспечения выполнения финансовых, операционных и инвестиционных планов, которые были разработаны и утверждены для исполнения в рамках бюджетных процессов. Контроль за исполнением бюджета имеет решающее значение для обеспечения подотчетности расходов организации. Кроме того, регулярный контроль за исполнением бюджета позволяет оценивать уровень предоставляемых услуг и качество производимой и/или реализуемой продукции, обеспечивать способствование новых инициатив достижению поставленных целей и ожиданий, получать дополнительную информацию о тенденциях и других отклонениях, которые могут повлиять на будущие операции, и, наконец, продемонстрировать прозрачность путем предоставления результатов этого регулярного мониторинга.

Контроль за исполнением бюджета должен включать анализ большого объема выполняемых

организацией функций, с тем чтобы в полной мере информировать заинтересованных лиц о том, какие меры необходимо принять в случае обнаружения значительных отклонений. Сопоставление бюджета с фактическими показателями является отправной точкой для контроля за исполнением бюджета, однако его следует расширить, включив в него информацию о том, каким образом организация осуществляет свою деятельность. Для этого необходимо четко определить не только элементы и действующих лиц проведения анализа, но и то, как будет использоваться этот анализ. При последовательном, тщательном и эффективном осуществлении процесса контроля за исполнением бюджета будет обеспечиваться непрерывное получение информации, которая может привести к принятию мер по исправлению положения или совершенствованию операционной деятельности [5].

Система бюджетирования является одним из жизненно важных элементов управления организацией. Сама система представляет собой не только способы распределения финансовых средств, но и комплексную структуру ведения бизнеса, включающую в себя элементы контроля деятельности предприятия на различных этапах и уровнях менеджмента. Для эффективного бюджетирования требуется обеспечить постоянное использование инструментов контроля и анализа показателей. Существует три основных вида контроля исполнения бюджетов в организации:

**Предварительный контроль.** Проводится до начала непосредственного осуществления запланированных организацией мероприятий. Задача предварительного контроля состоит в обозначение возможных трудностей и помех в процессе выполнения планов. Этот вид контроля осуществляется на стадии формирования бюджетов организации, когда определяются запланированные результаты и показатели деятельности, к которым организация будет стремиться. В ходе предварительного бюджетного контроля выдвигаются оценки объемов ожидаемых продаж или оказываемых услуг, а также рассматриваются

необходимые для обеспечения коммерческой деятельности ресурсы;

**Оперативный (текущий) контроль.** Проводится непосредственно при осуществлении мероприятий по исполнению бюджета. Задача данного этапа — сопоставление фактически полученных показателей с запланированными показателями бюджета, а также выявление и корректировка отклонений, возникших в ходе деятельности. Основой оперативного контроля служит получаемая с помощью систем учета обратная связь о ходе проведения программ бюджетирования. Эта связь может носить как непрерывный, так и периодический характер, в зависимости от выбранной стратегии исполнения. Обратная связь может обеспечиваться в виде отчетов. При этом периодичность предоставления отчетов напрямую зависит от дистанции уровней менеджмента от исполняемых мероприятий. Так, например, операционные менеджеры заинтересованы в непрерывности и ежедневности получаемой информации о ходе проведения программ, тогда как средний и высший уровень менеджмента организации может иметь больший временной интервал получения периодических отчетов. Основными методами осуществления данного вида контроля являются метод наблюдения (более оперативный) и документально-информационный метод (более точный и структурированный);

**Заключительный контроль.** Проводится путем анализа выполнения планов по окончании отчетного периода или по завершению определенной деятельности. На данном этапе контроля осуществляется сопоставление фактических показателей, полученных в ходе деятельности организации или функциональной единицы, и плановых бюджетных показателей, сформированных на этапе планирования. В отличие от текущего, заключительный контроль не предполагает осуществления корректирующих действий, однако способствует получению целостной информации и позволяет производить более точный расчёт ожидаемых показателей [2].



Рис. 1. Основные виды контроля исполнения бюджета (составлено авторами по материалам [2])

Отчеты по исполнению бюджета являются основной организационной формой текущего и заключительного контроля. С помощью этого отчёта становится возможным свести воедино необходимую информацию о фактических

финансовых показателях деятельности и показателях плановых. Данные отчеты, в своей обобщенной структуре, должны отражать не только фактические и планируемые к достижению данные,

но и возникшие в ходе реализации мероприятий отклонения между ними.

Также в обязанности менеджера, в ведомстве которого находятся определенные показатели, входит осуществление процедур сравнения актуальных данных и данных прошлых периодов. В отчетность также может включаться информация о количестве работников, отработанном времени, объемах продаж и количестве оказанных услуг за отчетный период, а также различные степени загрузки оборудования, производственных мощностей и т.д. Данные отчетностей могут быть отражены не только в стоимостном выражении, но и в относительных величинах.

По своей сути отчетность играет роль системы уведомления, которая обеспечивает вышестоящие звенья менеджмента информацией о процедурах исполнения бюджета. Поэтому особой важностью обладает процедура заполнения и форма отчетности, а также ее объективность и понятность отражаемых показателей для заинтересованных сторон. Любая система отчетности должна включать короткий перечень наиболее критических показателей, изменения которых могут протекать быстро и непредсказуемо и иметь большое влияние на общую эффективность работы организации. При разработке форм отчетности в организации

необходимо уделить внимание их соответствию принятым моделям бюджетирования. Формы должны включать в себя необходимый набор показателей и охватывать определенные, относящиеся к анализируемым мероприятиям бюджетирования, сферы деятельности организации. Используемые финансовые отчетности должны содержать информацию и о фактических понесенных расходах, и о запланированных будущих с учетом корректировок деятельности в соответствии с выявленными отклонениями. На основании таких отчетностей станет возможным выведение определенных данных о вероятном исполнении или неисполнении бюджета за будущие периоды [1].

Методы контроля исполнения бюджета в организации должны осуществляться непосредственно на тех уровнях управления, на которых были сформированы доходы и понесены расходы. Эти методы должны быть универсальными с точки зрения применения в рамках деятельности отдельных структур организации и применения в любой выбранный период времени. Помимо этого, необходимо регламентировать фиксированные сроки предоставления отчетности. В таблице 1 приведены основные методы контроля исполнения бюджета.

Таблица 1. Методы контроля исполнения бюджета (составлено автором по материалам [3])

Метод контроля	Описание
Вертикальный (структурный) анализ	Осуществляется для определения удельного веса статьи отчета (баланса) в конкретном рассматриваемом итоговом показателе. После определения происходит последующее сравнение полученных данных с показателями прошлых периодов.
Горизонтальный (временной, план-фактный) анализ	Суть данного метода заключается в отслеживании динамики изменения показателей во времени. Используется сравнение запланированных показателей исполнения бюджета с фактическими. Данный метод может применяться как для отдельных бюджетов, так и для бюджета организации в целом. Возможно применение как горизонтального, так и вертикального анализа при составлении аналитических таблиц по данным исполнения бюджетов.
Сравнительный (пространственный) анализ	Данный метод контроля подразумевает анализ показателей в сравнении с показателями других компаний, осуществляющий тот же или схожий вид деятельности, или осуществляющих подобные бизнес-процессы
Факторный анализ	Предполагает выявление факторов (причин), влияющих на определенный анализируемый показатель
Метод финансовых коэффициентов	Метод основывается на расчете отношений показателей отчетности и определении их связи друг с другом. Применение коэффициентов позволяет провести более глубокий анализ причин возможного отклонения показателей от определяемых пределов и разработать необходимые меры для устранения последствий данных отклонений.

Совместно с внедрением методов контроля в организации также необходимо ввести и допустимый диапазон отклонений показателей для каждой периодической формы отчетности. Для

определения границ отклонений может быть использовано два основных метода:

Метод экспертных оценок. Экспертные оценки не предполагают сложных расчетов. При этом, пределы отклонения от планов определяются на

основе экспертного мнения, как правило, руководителей служб или других представителей менеджмента организации, ответственных за исполнения операционного бюджета. При этом точность пределов отклонений, определяемых таким методом, является достаточно низкой, ввиду заинтересованности сотрудников в их расширении для более оптимистичной интерпретации результатов и избегания ответственности за возможные низкие показатели. Метод экспертных оценок может быть эффективно использован при отсутствии данных за прошлые периоды и необходимости определения пределов отклонений в более короткие сроки;

Метод статистического анализа. Данный метод, по сравнению с методом экспертных оценок, способен предоставить более обоснованные данные для оценки. Как правило, при планировании деятельности невозможно с абсолютной точностью определить границы допустимых отклонений из-за наличия большого количество влияющих факторов. В таком случае целесообразно использовать различные процедуры статистического анализа и математических теорий для определения возможных отклонений. В случае использования метода статистического анализа значения статей бюджета рассматриваются как случайные величины.

Пределы возможны отклонений, определяемые использованием данных методов, позволят сформировать общую картину отчетности исполнения бюджетов. В процессе их использования незначительные отклонения, не оказывающие критического влияния на процессы деятельности, будут игнорироваться в пользу показателей отклонения, имеющих объективное влияние на показатели компании. Это позволит руководству отделить несущественные отклонения и сфокусироваться на более качественно исполнении планов бюджетов [4].

Выводы. Обратная связь, получаемая в процессе исполнения бюджетов имеет особую важность для обеспечения непрерывной и эффективной деятельности компании. Функционирование любой системы зависит от наличия комплексного анализа деятельности и внесения необходимых корректировок. Контроль исполнения бюджетов предоставляет компании ценную информацию о показателях ведения бизнеса, необходимую в условиях неопределенности и жесткой рыночной конкуренции. ■

---

1. Воронова Е. Ю. *Управленческий учет: учебник*/ Е.Ю. Воронова. - М.: Юрайт, 2014 – 590 с.

2. *Исполнение бюджетов: три направления контроля* [Электронный ресурс] // Финансовый директор. – Электрон. Дан. – М., 2020. – URL: <https://www.fd.ru/articles/40964-ispolnenie-byudjetov-tri-napravleniya-kontrolya> (Дата обращения: 18.03.2022).

1. *3.Контроль исполнения бюджетов* [Электронный ресурс] // ИНТАЛЕВ. – Электрон. Дан. – Киев, Украина,

2019. – URL: <https://www.intalev.ua/library/articles/kontrol-ispolneniya-byudjeta> (Дата обращения: 18.03.2022).

3. Федорцова Е.П., Елисеева И.В. *Контроль за исполнением бюджета в системе финансового планирования организации* // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». - 2010.- №32. – С. 39-53. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-za-ispolnieniem-byudzheta-v-sisteme-finansovogo-planirovaniya-organizatsii> (Дата обращения: 18.03.2022).

4. *Budget monitoring* [Электронный ресурс] // GFOA.org. – Электрон. Дан. – Чикаго, США, 2018. – URL: <https://www.gfoa.org/materials/budget-monitoring> (Дата обращения: 15.03.2022)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

*Budget monitoring* [Электронный ресурс] // GFOA.org. – Электрон. Дан. – Чикаго, США, 2018. – URL: <https://www.gfoa.org/materials/budget-monitoring> (Дата обращения: 15.03.2022)

Воронова Е. Ю. *Управленческий учет: учебник*/ Е.Ю. Воронова. - М.: Юрайт, 2014 – 590 с.

*Исполнение бюджетов: три направления контроля* [Электронный ресурс] // Финансовый директор. – Электрон. Дан. – М., 2020. – URL: <https://www.fd.ru/articles/40964-ispolnenie-byudjetov-tri-napravleniya-kontrolya> (Дата обращения: 18.03.2022)

*Контроль исполнения бюджетов* [Электронный ресурс] // ИНТАЛЕВ. – Электрон. Дан. – Киев, Украина, 2019. – URL: <https://www.intalev.ua/library/articles/kontrol-ispolneniya-byudjeta> (Дата обращения: 18.03.2022)

Федорцова Е.П., Елисеева И.В. *Контроль за исполнением бюджета в системе финансового планирования организации* // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». - 2010.- №32. – С. 39-53. -URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-za-ispolnieniem-byudzheta-v-sisteme-finansovogo-planirovaniya-organizatsii> (Дата обращения: 18.03.2022)

---

### Budget implementation monitoring methods in profit-making organizations

© Zlomanova E., 2022

Irkutsk State University, Baikal International Business School, Siberian-American School of Management, Irkutsk,

Highly competitive market conditions require modern organizations to obtain the most complete and in-depth information on the activities of their structures for comprehensive financial analysis. It creates the necessity to compare the actual performance of the budget program with the established financial policy and the objectives approved for the achievement. The establishment of analytical and monitoring mechanisms for the implementation of budgets provides organizations with the access to the most up-to-date information on the effectiveness of activities carried out within the framework of the chosen budget policy. The complex budget monitoring systems allow companies to make the necessary adjustments in the shortest period of time and to ensure that the management decisions taken are staying in line with the objectives set, as well as to monitor the effectiveness of budgetary activities at all stages of performance.

*Keywords:* budgeting, budgeting implementation,  
monitoring methods, financial plan analysis

---