УДК 658:65.01
ББК 65.29-21

С.В. Боровских

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВАРИАНТОВ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Посвящена методическим вопросам оценки эффективности внедрения бюджетирования в систему управления малым предприятием. Описана практика внедрения бюджетирования на малых предприятиях по двум вариантам: формирование системы «с нуля» и усовершенствование существующей практики. Проанализированы особенности этих вариантов и определена методика оценки эффективности каждого из них.

*Ключевые слова*: малое предприятие, бюджетирование, эффективность.

**S.V. Borovskih**

# EFFICIENCY OF VARIOUS WAYS OF INTRODUCING BUDGETING SYSTEM IN SMALL BUSINESSES

The article deals with methodical issues of estimating efficiency of introducing budgeting in small business management system. It describes two ways of introducing budgeting in small businesses: creating the system «from scratch», and improving current practices. The author analyzes peculiarities of these two techniques, and works out a method of estimating efficiency of each.

*Keywords*: small business, budgeting, efficiency.

Основной внутренней проблемой малых предприятий является низкий уровень качества управления. Нами предлагается решение этой проблемы путем внедрения бюджетирования, которое рассматривается как комплексная система управления малым предприятием. По данным исследования, проводимого автором в г. Иркутск в 2011 г., с тем что, бюджетирование является возможным вариантом совершенствования управления, согласны 16% опрошенных собственников и наемных управляющих малых предприятий, однако, методических разработок по данному вопросу практически нет. Сами практики понимают сущность бюджетирования по-разному, а существующие разработки предназначены преимущественно для крупных предприятий [2]. Проведенный нами анализ позволил укрупненно разделить малые предприятия на две группы:

1. Предприятия, которые не используют бюджетирование, не знают его возможностей и не хотят менять сложившуюся практику управления, ориентируясь на собственную интуицию и опыт ключевого сотрудника.

2. Предприятия, которые осведомлены о бюджетировании, начали его использование, но столкнулись с методическими и практическими проблемами, для преодоления которых им требуется помощь.

Для предприятий рассматриваемых двух групп нами была разработана и внедрена методика бюджетирования соответствующих вариантов: «с нуля» и «усовершенствование сложившейся практики». Первое предприятие действует в сфере общественного питания, на нем занято 20 чел., в управлении преобладают неформальные коммуникации. При проектировании системы бюджетирования перед нами стояла цель создать условия для эффективного использования потенциала роста прибыли данного предприятия. Для этого были разработаны и внедрены: принципы, порядок и формы учета хозяйственных операций предпри-

© С.В. Боровских, 2012

ИЗВЕСТИЯ ИРКУТСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКАДЕМИИ (Байкальский государственный университет экономики и права)
ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
2012. № 1
http://eizvestia.isea.ru

ятия; методические рекомендации по выделению центров финансовой ответственности; методические рекомендации по организации внедрения бюджетирования; методические рекомендации по мотивации работников предприятия к более эффективной деятельности.

Второе предприятие представляет собой гостинично-ресторанный комплекс с численностью персонала 15 чел. Управление носит преимущественно формальный характер, оперативное управление передано наемному руководителю. Необходимость в бюджетировании возникла в период кризиса в 2009 г., когда перед руководителем была поставлена задача обеспечить определенный уровень рентабельности предприятия. Несмотря на хороший результат от внедрения, руководство предприятия осознавало потребность совершенствования бюджетирования, так как не были решены проблемы разделения затрат по зонам ответственности, определения оптимальной системы мотивации и контроля, исключения незаменимых работников, установления взаимосвязи бюджетирования и стратегии развития предприятия. Предложенная нами методика позволила решить данные проблемы и создать комплексную систему управления на основе бюджетирования, которое до этого момента использовалось как инструмент управленческого учета.

Для владельца предприятия наиболее важным показателем оценки эффективности проводимых преобразований является отношение прироста прибыли к затратам на разработку и внедрение бюджетирования. Для целей нашего исследования экономический эффект также играет значительную роль в оценке эффективности и целесообразности внедрения бюджетирования на малом предприятии, однако, больший интерес представляет оценка его влияния на эффективность предпринимательства. При разработке методики оценки эффективности бюджетирования в предпринимательской деятельности малого предприятия мы использовали подход, предложенный И. Адизесом, в котором эффективность и продуктивность предприятия в кратко- и долгосрочной перспективе определяется осуществлением предприятия, как комплементарной командой четырех управленческих ролей: P — исполнение, эффективность в краткосрочном периоде; A — администрирование, продуктивность в краткосрочном периоде; E — предпринимательство, эффективность в долгосрочном периоде; I — интеграция, продуктивность в долгосрочном периоде [1, с. 57].

По нашему мнению, использование бюджетирования дает возможность малым предприятиям достичь реализации всех управленческих ролей, поэтому для оценки эффективности бюджетирования предлагаем использовать код PAEI и математический метод расстояний. Внутри каждой из областей (P, A, E и I) нами выделены соответствующие им критерии, каждый из которых предлагается оценить эксперту по шкале от 0 до 5. Для определения оценок используются метод экспертных оценок, данные управленческих отчетов и результаты анкетирования контрагентов. Для расчета координат определяется средняя оценка по всем критериям для каждой из областей и выражается в процентном выражении от оценки предприятия-идеала, т.е. 5 (координаты предприятия-идеала равны 1). Критерии и способ присвоения оценки определяется для каждого предприятия индивидуально.

Рассмотрим методику расчета координат для оценки эффективности использования системы бюджетирования для описанных выше предприятий. Для оценки уровня реализации роли P воспользуемся следующими критериями:

1. Увеличение числа активных клиентов по сравнению с нормативом: оценка 0, если на предприятии этот показатель за анализируемый период

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
ИЗВЕСТИЯ ИРКУТСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКАДЕМИИ (Байкальский государственный университет экономики и права)
2012. № 1
http://eizvestia.isea.ru

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
ИЗВЕСТИЯ ИРКУТСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКАДЕМИИ (Байкальский государственный университет экономики и права)
2012. № 1
http://eizvestia.isea.ru

сократился; 1 — если показатель равен нормативному; 2 — если увеличение произошло на 1–2%; 3 — на 2–3%; 4 — на 3–4%; 5 — на более 4%.

2. Увеличение выручки на одного клиента по сравнению с нормативом — принцип оценки тот же.

Критерии для оценки уровня реализации роли А:

1. Выполнение плана по рентабельности продаж: если план выполнен менее, чем на 50%, оценка равна 0; на 50–70% — 1; 70–80% — 2; 80–90% — 3; 90–100% — 4; более 100% — 5.

2. Экспертная оценка оптимальности выполняемых на предприятии бизнес-процессов. Экспертами могут быть сотрудники и владельцы предприятия, оценка проводится по каждому бизнес-процессу: если бизнес-процесс не выполняется, оценка равна 0; если выполняется очень плохо — 1; плохо — 2; удовлетворительно — 3; хорошо — 4; очень хорошо — 5.

Критерии для оценки уровня реализации роли Е:

1. Количество новых клиентов: если работа по привлечению новых клиентов не ведется, оценка равна 0; если новых клиентов не удалось привлечь, оценка равна 1; если привлекли 1 нового клиента, оценка — 2; 2 — 3; 3 — 4; 4 и более — 5.

2. Выполнение плана по прибыли за счет предложения новых товаров или услуг: если такая работа на предприятии не ведется, оценка равна 0; если план был выполнен менее чем на 70%, оценка — 1; на 70–80% — 2; 80–90% — 3; 90–100% — 4; более 100% — 5.

3. Развитие на предприятии интрапренерства можно оценить по уровню возможностей сотрудников на предприятии проявлять инициативу, по степени зависимости заработной платы от результатов работы сотрудников: если на предприятии отсутствует возможность для развития интрапренерства, оценка равна 0; если возможности очень плохие — 1; плохие — 2; удовлетворительные — 3; хорошие — 4; очень хорошие — 5.

4. Уровень проактивности предприятия можно оценить путем оценки ошибки планирования: если планирование на предприятии не осуществляется, оценка равна 0; если ошибка составила более 30% — 1; 20–30% — 2; 10–20% — 3; менее 10% — 4; 0% — 5.

Критерии для оценки уровня реализации роли I:

1. Отсутствие незаменимых сотрудников: если все сотрудники предприятия являются незаменимыми, оценка равна 0; если большинство сотрудников незаменимы — 1; если таких половина — 2; более 2 сотрудников — 3; не более 1–2 — 4; таких сотрудников нет — 5.

2. Уровень удовлетворенности основных заинтересованных лиц:

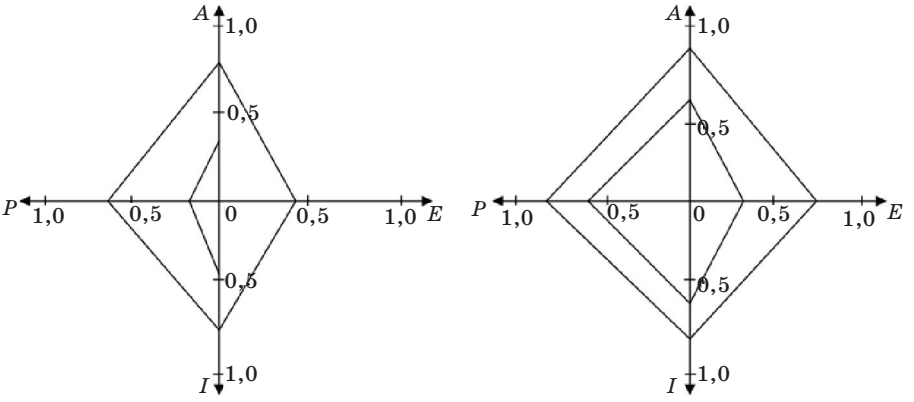
– *владельцы предприятия*. Данный критерий можно оценить по изменению стоимости предприятия: если стоимость снизилась, оценка равна 0; если не изменилась — 1; увеличилась на 1% — 2; на 2–3% — 3; на 4–5% — 4; более 5% — 5;

– *сотрудники предприятия*. Удовлетворенность сотрудников можно оценить путем экспертной оценки сотрудниками системы оплаты труда: если сотрудник категорически не согласен с существующей системой оплаты труда, оценка равна 0; если данную систему оценивает как очень плохую — 1; плохую — 2; удовлетворительную — 3; хорошую — 4; очень хорошую — 5;

– *клиенты*. Оценить удовлетворенность клиентов работой предприятия можно путем проведения анкетирования: если клиент больше не планирует работать с предприятием, оценка равна 0; если считает работу предприятия очень плохой — 1; плохой — 2; удовлетворительной — 3; хорошей — 4; очень хорошей — 5;

– *поставщики*. Оценить степень удовлетворенности поставщиков можно по своевременности оплат предприятием их товаров и услуг: если поставщик отказывается работать с предприятием, оценка равна 0; если уровень просроченной дебиторской задолженности является очень большим — 1; большим — 2; средним — 3; небольшим — 4; просроченная дебиторская задолженность отсутствует — 5.

Используя описанную выше методику, мы рассчитали координаты двух предприятий относительно предприятия-идеала за периоды до внедрения бюджетирования и через два месяца после его внедрения. Результаты представлены на рисунке: внешний прямоугольник соответствует положению предприятий после внедрения разработанной автором методики бюджетирования, а внутренний — положению предприятия до проведения преобразований. По разнице площадей внешнего и внутреннего прямоугольника можно судить об уровне эффективности внедрения бюджетирования. Если для первого предприятия эффект от внедрения больше, для второго предприятия усовершенствованная методика и процесс бюджетирования делают его значительно ближе к «идеалу».




*Эффективность использования бюджетирования на первом и втором предприятии*

Приведенные данные позволяют сделать вывод о целесообразности внедрения бюджетирования в систему управления малым предприятием.

### Список использованной литературы

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. — СПб.: Питер, 2008. — 224 с.

2. Светник Т.В. Бюджетирование в стратегически ориентированной системе управления на предприятии / Т.В. Светник, И.В. Боровских. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. — 175 с.

### References

1. Adizes I.K. Upravlyaya izmeneniyami. — SPb.: Piter, 2008. — 224 s.

2. Svetnik T.V. Byudzhetirovanie v strategicheski orientirovannoi sisteme upravleniya na predpriyatii / T.V. Svetnik, I.V. Borovskikh. — Irkutsk: Izd-vo BGUEP, 2009. — 175 s.

### Информация об авторе

*Боровских Светлана Вячеславовна* — аспирант, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: swph7@mail.ru.

### Author

*Borovskih Svetlana Vyacheslavovna* — post-graduate student, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: swph7@mail.ru.

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
ИЗВЕСТИЯ ИРКУТСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКАДЕМИИ (Байкальский государственный университет экономики и права)
2012. № 1
http://eizvestia.isea.ru