Приложение 6

Таблица 1.2.2

Алгоритм проведения анализа эффективности процесса бюджетирования в коммерческих организациях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Алгоритм использования | Цель |
| ЭТАП 1. Сбор и систематизация информации |
| Характеристика предприятия в целом | 1. Оценка экономического положения компании
2. Описание специфики деятельности предприятия
3. Определение перспектив развития
4. Построение карты возможностей и угроз
 | Экспертиза и оценка практики осуществления процесса бюджетирования в организации под влиянием стиля и основных принципов управления, организационной структуры, распределения ответственности, средств контроля. |
| Характеристика процесса бюджетирования |  Описание системы бюджетирования «как есть» |
| ЭТАП 2. Подтверждающие и выявляющие процедуры |
| Опросы | Опрос сотрудников, руководства, работников, участвующих в процессе. | Экспертиза и оценка эффективности системы бюджетирования как средства контроля, выстроенной в компании |
| Тестирование СВК | Тест характеристик СВК, расчет эффективности системы внутреннего контроля |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Нормативная проверка | Проверка соответствия реальной практики осуществления бюджетирования внутренним регламентам | Экспертиза, оценка и диагностика выполнения правил, закрепленных во внутренних документах компании.  |
| Аналитические тесты | 1. Построение процесса как есть. 2. Определение рисковых мест процесса. 3. Оценка вероятности и влияние риска. 4. Определение степени защищённости компании от последствий рисковых событий | Экспертная оценка влияния и вероятности рисков, а также степень покрытия рисков контрольными процедурами |
| Метод прогнозирования и трендовый анализ | Составление прогноза будущего объема выручки компании с использованием трендового анализа. Выявление расхождений с принятым бюджетом, анализ причин отклонений. | Экспертиза, оценка и диагностика объемов продаж компании, прогнозирование на основе статистических данных. Анализ обоснованности бюджета продаж. |
| ЭТАП 3. Систематизированная оценка процесса и выявление зон развития |
| Балльная и экспертная оценка | 1.Выявление ключевых параметров процесса;2.Оценка экспертами важности каждого из показателей; 3.Расчет интегрального показателя;4.Оценка исследуемого процесса. | Экспертиза, оценка, диагностика и прогнозирование эффективности процесса бюджетирования. |
| Метод анализа иерархий | 1. Выбор критериев;2. Попарное сравнение критериев и определение веса каждого из них в оценке;3. Оценка каждой из альтернатив по выбранным критериям;4. Расчет итогового приоритета и выбор альтернативы. | Экспертиза, оценка, диагностика и прогнозирование эффективности процесса бюджетирования путем сравнения альтернативных сценариев его реализации. |
| ПАУК-ЦИС | 1. Определение критериев2. Оценка критериев3. Построение диаграмм4. Выбор альтернативы (наибольшей площади) |
| Коэффициентный анализ | 1. Расчет коэффициентов-показателей экономической деятельности компании для различных бюджетных сценариев2. Выбор оптимального решения, исходя из лучших значений оцениваемых показателей | Экспертиза и оценка эффективности бюджетирования с помощью сравнения различных сценариев. |

Приложение 6

Таблица 1.2.3

Критерии анализа эффективности процесса бюджетирования в коммерческих организациях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Способ измерения** | **Интерпретация** |
| *Для составляющей «Клиенты»* |
| Годовой прирост выручки | 3 - более 10%, 2 -на уровне инфляции, 1- ниже уровня инфляции, 0- отрицательное значение | Показатель свидетельствует о достижении цели роста выручки за период. |
| Отклонение фактического объема выручки от прогноза выручки, полученного с помощью построения тренда | 0 - отклонение отрицательно (факт<прогноза) или находится в пределах xcp- d <xi<xcp+d, где xср - среднее значение объема выручки, xi - фактическое значение,  d - среднеквадратичное отклонение по анализируемой статье, 1 - отклонение находится в пределах xcp-2d <xi< xcp+2d, 2- отклонение находится в пределах xcp-3d <xi< xcp+3d, 3 - отклонение не подчиняется правилу трех сигм | Оценка способности бюджета продаж управлять результатом. |
| Отклонение фактического объема выручки от плановых значение в бюджете продаж | 3 - отклонение находится в пределах xcp- d <xi<xcp+d, где xср - среднее значение объема выручки, xi - фактическое значение,  d - среднеквадратичное отклонение по анализируемой статье, 2 - отклонение находится в пределах xcp-2d <xi< xcp+2d, 1- отклонение находится в пределах xcp-3d <xi< xcp+3d, 0 - отклонение не подчиняется правилу трех сигм | Оценка существенности отклонений |
| Отклонение средней выручки от клиента от бюджетной | 3 - отклонение находится в пределах xcp- d <xi<xcp+d, где xср - среднее значение объема выручки, xi - фактическое значение,  d - среднеквадратичное отклонение по анализируемой статье, 2 - отклонение находится в пределах xcp-2d <xi< xcp+2d, 1- отклонение находится в пределах xcp-3d <xi< xcp+3d, 0 - отклонение не подчиняется правилу трех сигм | Оценка обоснованности данных, учитываемых при подготовке бюджета |
| Число новых клиентов за период |
| Число повторных клиентов |
| Доля на рынке | 1- растет; 0 – падает | Оценка результативности планирования продаж |
|  |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обоснованность прогнозных данных | 2 - для определения будущего значения статьи бюджета, не являющейся расчетной величиной, проводят и документируют исследования (маркетинговые исследования, исследования рынка ценных бумаг и т.д.), используют экспертные оценки, математические методы прогнозирования; 1 - статьи бюджета, которые не могут рассчитаны по формулам, обсуждают и решение по ним коллективно выносят сотрудники организации; 0 - решение по нерасчетным статьям принимает единолично ответственный за бюджетирование; | Оценка обоснованности планирования |
| *Для составляющей «Финансы»* |
| Отклонение финансовых показателей от плановых значений: |
| Оборачиваемость материальных оборотных активов | 3 - отклонение находится в пределах xcp- d <xi<xпл+d, где xср - плановое значение объема выручки, xi - фактическое значение,  d - среднеквадратичное отклонение по анализируемой статье, 2 - отклонение находится в пределах xcp-2d <xi< xcp+2d, 1- отклонение находится в пределах xcp-3d <xi< xcp+3d, 0 - отклонение не подчиняется правилу трех сигм | Данные показатели отражают скорость различных процессов в компании. Наблюдение показателей в динамике позволяет оценить деловую активность компании. Отклонения от плановых значений позволяют оценить реалистичность поставленных целей и способов их достижения. |
| Оборачиваемость оборотных средств |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности |
| Предельная рентабельность | Данный критерий позволяет оценить соотношение прибыли (до налогов) к себестоимости проданной продукции. Увеличение данного показателя может быть связано с сокращением затрат в основной деятельности вследствие эффективного бюджетирования. |
| Финансовая рентабельность | С помощью показателя финансовой рентабельности можно оценить эффективность предприятия в целом. |
| Рентабельность продаж | Данный показатель позволяет определить долю прибыли в выручке |
| Рентабельность производственных фондов | Данный критерий отражает способность средств, инвестированных в основные средства, приносить компании прибыль. |

|  |
| --- |
| Отклонение финансовых показателей от значений прошлого года |
| Оборачиваемость материальных оборотных активов | 0 - отклонение отрицательно (факт<значения прошлого периода) или находится в пределах xcp- 3d <xi<xcp+d, где xср - среднее значение объема выручки, xi - фактическое значение,  d - среднеквадратичное отклонение по анализируемой статье, 1 - отклонение находится в пределах xi< xcp+2d, 2- отклонение находится в пределах xi< xср+3d, 3 - отклонение не подчиняется правилу трех сигм | Наблюдение показателей в динамике к прошлым значения позволяет оценить результативность планирования финансово-хозяйственной деятельности, способность бюджетирования приводить компанию к поышению благосостояния. |
| Оборачиваемость оборотных средств |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности |
| Предельная рентабельность |
| Финансовая рентабельность |
| Рентабельность продаж |
| Рентабельность производственных фондов |
| *Для составляющей «Внутренние процессы»* |
| Наличие положения о бюджетировании | 1 - при наличии инструкции, 0 - при отсутствии; | Наличие регламента способствует соблюдению принципов бюджетирования, таких как непротиворечивость, согласованность действий различных подразделений. |
| Соблюдение сроков подготовки бюджетов | 3 - в организации разработан календарный план исполнения работ по бюджетированию, график соблюдается; 2 - в организации разработан график исполнения работ по бюджетированию, график соблюдается в целом по компании; 1 - в компании не разработан календарный план, однако сотрудники придерживаются верной последовательности действий, бюджеты на предстоящий период созданы к его началу; 0 - сроки не соблюдаются, в начале периода бюджет может быть не готов | Позволяет определить соблюдение принципов бюджетирования, экономичность его реализации. |
| Покрытие рисков контрольными процедурами | 3 - Оценка СВК в диапазоне от 85% до 100%; 2 - оценка СВК в диапазоне от 75 % до 85%; 1 - оценка СВК в диапазоне от 60% до 75%; 0 - Оценка СВК ниже 60% | Оценка эффективности процесса в целом. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Соотношение управленческих, а также административных и общих затрат, относящихся к процессу бюджетирования, к выручке от продаж | 1 - ниже уровня существенности; "0"-выше уровня существенности. В случае, если невозможно выделить затраты, относящиеся к бюджетированию, допустимым кажется использование в числителе только управленческих затрат | Данный показатель призван оценить вес затрат на бюджетирование в финансовом результате организации. Затраты на поддержание системы отрицательно влияют на экономичность процесса. |
| Относительное снижение затрат на реализацию бюджетирования | 1 -наблюдается; "0"- не наблюдается | Критерий отношения показателей затрат на бюджетирование период его внедрения и последующие периоды позволяет оценить получает ли компания эффект от внедрения системы бюджетирования. В идеальном случае затраты на бюджетирование должны уменьшаться в последующие периоды до момента их стабилизации. |
| Сокращение времени на проведение других процессов в результате бюджетирования | 1 -наблюдается; "0"- не наблюдается | В идеальном случае процесс бюджетирования устанавливает лимиты по расходным статьям бюджета и определяет уровни допустимых расходов, проведения которых возможно без согласования руководства. В результате ожидается сокращение времени процесса закупок, например. |
| Согласованность действий различных подразделений компании | 2 - в организации четко разделены зоны ответственности между отделами, структурные подразделения разделены на группы в зависимости от влияния на финансовый результат, структура бюджетов прозрачная, четко обозначены подразделения, несущие ответственность за исполнения того или иного бюджета; 1 - разделения структурных подразделений на группы по влиянию на финансовый результат не осуществляется, но структура бюджетов прозрачна и зоны ответственности отделов обозначены; 0 - не наблюдается согласованности действий среди различных подразделений организации; |
| *Для составляющей «Потенциал, обучение и развитие»* |
| Количество нововведений | 1 -наблюдается; "0"- не наблюдается | Бюджетирование предполагает прогнозирование свободных денежных средств, что дает предприятию возможность развивать свой потенциал за счет внедрения инноваций. |
| Достаточное финансирование всех программ | 1 - достаточно; "0"- не достаточно |
| Удовлетворенность сотрудников процессом |  (Численность работников, удовлетворенных бюджетами / Среднесписочную численность сотрудников) \* 100%  3 - Оценка удовлетворенности в диапазоне от 85% до 100%; 2 - оценка удовлетворенности в диапазоне от 75 % до 85%; 1 - оценка удовлетворенности в диапазоне от 60% до 75%; 0 - Оценка удовлетворенности ниже 60% |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Степень участия сотрудников в процессе | (Численность работников, считающих, что бюджетирование затрагивает их деятельность / Среднесписочную численность сотрудников) \* 100%3 - Оценка в диапазоне от 85% до 100%; 2 - оценка в диапазоне от 50 % до 85%; 1 - оценка в диапазоне от 20% до 50%; 0 - Оценка ниже 20% | Демонстрирует охват бюджетированием сотрудников предприятия, понимание сотрудниками операционных целей деятельности компании. |
| Cоответствие планируемых показателей долгосрочным целям организации | 2 - организации проводит стратегическое (на 10 лет) и тактическое (на 5 лет) планирование, последовательное достижение оперативных (на год вперед) целей предполагает выполнение тактических целей, цели формально закреплены, для каждого из зон ответственности установлены ключевые показатели эффективности, соответствующие оперативным прогнозам; 1 - цели деятельности организации на среднесрочный период формально не закрепляются, но для каждого из отделов устанавливаются ключевые показатели эффективности, соответствующие целевым бюджетным показателям; 0 - цели организации не находят отражения в бюджете, прогнозирование осуществляется лишь с целью снижения неопределенности. |

 Максимальное значение, на которое может быть оценен процесс бюджетирования, составляет 91 балл. Выявить причины, повлиявшие на значение итоговой оценки эффективности, представляется возможным с помощью метода контрольных вопросов по опроснику.

После выявления причин, повлиявших на снижение оценки эффективности, необходимо предложить организации способы устранения недостатков. Завершением процесса анализа эффективности станет экспертиза, оценка, диагностика и прогнозирование эффективности существующей системы бюджетирования путем проведения сравнительного анализа вариантов совершенствования процесса.