

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>  
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2022, №1 Том 9 / 2022, No 1, Vol 9 <https://resources.today/issue-1-2022.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/08ECOR122.pdf>

DOI: 10.15862/08ECOR122 (<https://doi.org/10.15862/08ECOR122>)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Шевченко, Т. А. Определение целевой функции процесса бюджетирования, как фактор эффективного управления оборотным капиталом / Т. А. Шевченко, С. В. Шарохина // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9. — № 1. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/08ECOR122.pdf> DOI: 10.15862/08ECOR122

**For citation:**

Shevchenko T.A., Sharokhina S.V. Determination of the target function of the budgeting process as a factor in the effective management of working capital. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*, 9(1): 08ECOR122. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/08ECOR122.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: 10.15862/08ECOR122

**Шевченко Татьяна Анатольевна**

ФГКВОУ ВО «Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина»  
Министерства обороны Российской Федерации  
Военный учебно-научный центр военно-воздушных сил  
Филиал в г. Сызрани, Сызрань, Россия  
Старший преподаватель кафедры № 7 «Гуманитарных и социально-экономических дисциплин»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: [privet7770@rambler.ru](mailto:privet7770@rambler.ru)

**Шарохина Светлана Владимировна**

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Филиал в г. Сызрани, Сызрань, Россия  
Доцент кафедры «Экономики и управления»  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: [sharokhinatv@gmail.com](mailto:sharokhinatv@gmail.com)

## **Определение целевой функции процесса бюджетирования, как фактор эффективного управления оборотным капиталом**

**Аннотация.** Статья посвящена поиску оптимального критерия целевой функции бюджетного процесса, который позволил бы показать возможности применения бюджетирования, как инструмента экономического управления на предприятиях с учетом их специфики. Авторы пытаются ответить на вопрос о том, что необходимо взять за итоговый финансовый результат бюджетного процесса, то есть за критерий целевой функции бюджетирования. Авторы рассматривают три предположения о том, что целесообразно принять за критерий управленческих решений на текущий бюджетный период: итоговые финансовые результаты в абсолютном и относительном выражении, а именно величину чистой прибыли за бюджетный период, рентабельность; показатель экономической добавленной стоимости, то есть прибыли предприятия от обычной деятельности без налогов, уменьшенную на величину платы за весь инвестированный в предприятие капитал; сбалансированную систему показателей. Отдавая предпочтение третьему критерию, авторы считают, что система управления предприятием на основании бюджетирования должна быть построена таким образом, чтобы совместить в единую систему все показатели деятельности предприятия с помощью сбалансированной системы показателей так, чтобы изменение одного показателя влекло за собой изменение всех взаимосвязанных показателей, и тем самым обеспечить

функциональную и временную связь на всех уровнях управления. Сделан вывод о том, что главным достоинством этого критерия целевой бюджетной функции по сравнению с двумя предыдущими является отсутствие необходимости оценивать влияние управленческих инициатив на деятельность предприятия в долгосрочном периоде. Достаточно осуществить оценку потенциальных показателей сбалансированной системы показателей для того, чтобы сделать вывод относительно положительного или негативного влияния составленного бюджета на рыночное положение предприятия в будущем периоде.

**Ключевые слова:** бюджетирование; целевая функция; планирование; оборотный капитал; управление; бюджетный процесс; бюджетный период; финансовый результат; финансовая стабильность

## Введение

В настоящее время в современной экономической литературе отсутствуют фундаментальные разработки, которые бы помогли в полной мере раскрыть природу, функции, методы, содержание бюджетирования и позволили показать возможности применения этого инструмента экономического управления на предприятиях с учетом их специфики. Адаптировав систему внутрифирменного планирования, используя методы математического моделирования хозяйственных ситуаций для процесса оперативного регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, можно повысить эффективность разрабатываемых экономических стратегий и принятых тактически правильных управленческих решений с помощью имитации различных ситуаций.

Вопросы, касающиеся бюджетирования, рассматриваются в трудах зарубежных и отечественных экономистов, которые в своих работах уделяют внимание процессу составления бюджетов и контролю за их выполнением, то есть двум составляющим бюджетного процесса — планированию и контролю [1–3]; изучению структуры и содержания системы бюджетов, подходов к их составлению [4; 5]; исследованию методов бюджетного планирования [6–8]. Однако нерешенным остается следующий вопрос: что необходимо взять за итоговый финансовый результат бюджетного процесса, то есть за критерий целевой функции бюджетирования, в чем и заключается основная цель представленной статьи.

## Методы

Актуальность применения системного подхода в рассмотрении процесса бюджетирования не вызывает сомнений, поскольку объект бюджетирования — предприятие существует и способно к реализации какой — либо деятельности только как сложная экономическая система [9].

Традиционно принято считать, что субъективные факторы, то есть полностью подконтрольные предприятию, способны оказывать существенное влияние на реализуемое управление предприятием. Поэтому за критерий принятия управленческих решений на текущий бюджетный период (первое предположение), который обуславливает эффективность, как процесса бюджетирования, так и деятельности предприятия в целом, целесообразно взять итоговые финансовые результаты в абсолютном и относительном выражении, а именно величину чистой прибыли за бюджетный период, рентабельность [10; 11].

Учитывая то, что процесс бюджетирования направлен на повышение финансово-экономической позиции предприятия за счет как оборотного, так и внеоборотного капитала, кроме получаемой прибыли за бюджетный период, необходимо рассматривать с

позиции долгосрочной перспективы стабильность деятельности предприятия, как наивысшую характеристику экономики предприятия.

Поэтому поддержание приемлемого уровня финансовой устойчивости путем эффективного управления оборотным капиталом является второй составляющей целевой функции.

Минимальным условием для осуществления производственного процесса является наличие оборотного капитала, который также можно охарактеризовать с помощью ликвидности предприятия, то есть третьей составляющей целевой функции.

Учитывая то, что бюджетирование влияет на финансово-экономическое положение предприятия в целом, составляющие целевой функции должны отражать все финансово-экономические аспекты. С целью упрощения исходных параметров, в случае выбора за критерий целевой функции величины чистой прибыли, рекомендуется не рассматривать ограничения относительно имущественного положения и деловой активности предприятия в связи с отсутствием их нормативных ограничений в финансовом анализе, в отличие от финансовой устойчивости и ликвидности.

Таким образом, согласно первому предположению, целевая функция бюджета в отношении промышленного предприятия содержит в себе функцию максимизации итоговых финансовых результатов и ряд ограничений, обусловленных факторами финансовой стабильности и ликвидности (1):

$$\begin{cases} ИФР = f(\PhiУ, Л) + (K1, K2, K3...K_n) + f(НК1, НК2, НК3...НК_n) \rightarrow \max \\ \PhiУ(СОК, K_{покp}, K_{кан}...) > \PhiУ(normСОК, norm K_{покp}, norm K_{кан}..., ...) \\ Л(K_m, K_{бл}, K_{абс}, K_{б}...) > Л(norm K_m, norm K_{бл}, norm K_{абс}, norm K_{б}...), \end{cases} \quad (1)$$

где ИФР — итоговые финансовые результаты;

$\PhiУ$  — функция, характеризующая финансовую устойчивость предприятия, зависящая от  $СОК, K_{покp}, K_{кан}$ ;

$Л$  — функция, характеризующая ликвидность предприятия, зависящая от  $K_m, K_{бл}, K_{абс}, K_{б}$ ;

$K1, K2, K3...K_n$  — контролируемые внешние факторы;

$НК1, НК2, НК3...НК_n$  — неконтролируемые внешние факторы (прогнозируемые тенденции внешней конъюнктуры);

$СОК$  — собственные оборотные средства (собственный оборотный капитал);

$K_{покp}$  — коэффициенты покрытия, характеризующие структуру капитализированных источников, а также структуру покрытия этими источниками основного капитала предприятия;

$K_{кан}$  — коэффициенты капитализации, которые характеризуют структуру источников средств;

$K_m$  — коэффициент текущей ликвидности, характеризующий достаточность оборотных средств для погашения краткосрочной задолженности предприятия в течение 12 месяцев с отчетной даты;

$K_{бл}$  — коэффициент быстрой ликвидности, показывающий, сколько единиц быстро реализованных активов приходится на единицу краткосрочных обязательств;

$K_{абс}$  — коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть задолженности предприятие может ликвидировать немедленно;

$K_б$  — коэффициент Бивера, который позволяет выявить тенденции формирования неудовлетворительной структуры баланса<sup>1</sup>;

$N_{норм}$  — нормативные или приемлемые значения для предприятия [12].

Рассмотрение бюджетного процесса с точки зрения системного подхода позволяет нам говорить об объекте бюджетирования (предприятии), как о некоей целостной модели, включающей в себя ограниченное количество бюджетных показателей (параметров) [13; 14]. Поэтому составление сводного бюджета на текущий период представляет собой процесс моделирования, где в качестве исходных данных выступают показатели состояния предприятия на начало бюджетного периода. При этом, составляя систему бюджетов предприятия в целом, рекомендуется основываться на принципе «от формы 1», разрабатывая бюджет для конкретного структурного подразделения, — руководствоваться принципом «от формы 2». Использование рассмотренного подхода задает единую основу для принятия управленческих инициатив — рост прибыли бюджетного периода. Таким образом, если те или иные управленческие инициативы приводят к росту прибыли, то они оцениваются положительно и находят свое место в бюджете предприятия. Основной недостаток такого подхода в том, что он не учитывает стоимость собственного и заемного капитала предприятия, необходимого для получения заданного уровня прибыли (рентабельности и тому подобного).

Для предотвращения обнаруженного недостатка рекомендуется осуществлять расчет показателя экономической добавленной стоимости (критерий целевой функции бюджета — второе предположение), что нашел свое практическое применение и обозначается как экономическая добавленная стоимость EVA (economic value added) [15]. Соглашаясь прибегнуть к расчету EVA, на предприятии получают прибыль от обычной деятельности без налогов, уменьшенную на величину платы за весь инвестированный в предприятие капитал. Этот показатель рассматривают собственники предприятия, которые признают эффективным результат деятельности, если полученный доход превышает тот, который мог бы быть получен в результате альтернативных вложений [16; 17]. Это обуславливает целесообразность использования приведенного показателя в бюджетном процессе.

В качестве преимуществ данной методики расчета назовем возможность проводить сравнение каких — либо участков бизнеса и вычленять нерентабельные подразделения. Этому будет способствовать расщепление каждого показателя на составляющие, построение схемы образования добавленной стоимости, осуществление непрерывного контроля целей и указание ответственных за результаты. В таком случае единые подходы будут применены к оценке основополагающих направлений развития предприятия, как — то: планирование, инвестиции, постановка целей, мотивация топ — менеджеров. При этом, если в системе бюджетов будут использованы исключительно статьи, что имеют денежную форму, то менеджеры будут стремиться сокращать расходы, не учитывая другие важные переменные. Поэтому главным недостатком EVA является то, что этот показатель отражает лишь эффективность финансового аспекта деятельности предприятия без учета других данных относительно его функционирования.

Следовательно, целесообразно продолжить поиск оптимального критерия льготной функции бюджетного процесса.

---

<sup>1</sup> Система показателей Бивера (коэффициент Бивера) — URL: [https://finance-m.info/bankruptcy\\_beaver\\_system\\_indicators.html](https://finance-m.info/bankruptcy_beaver_system_indicators.html) (дата обращения: 07.03.2022).

Мы не можем игнорировать тот факт, что такие активы, как человеческий капитал, а также оборудование, компьютерные программы, патенты, организационные аспекты, позволяющие сотрудникам выполнять свои функции, так же определяют стоимость каждого предприятия. Следовательно, в ключевые факторы стоимости следует включать не только расходы, доходы, капитальные вложения, но и показатели, способствующие развитию интеллектуального капитала. В современных условиях именно интеллектуальный капитал обеспечивает формирование большей доли стоимости предприятия [18]. В связи с этим необходимо использовать инструмент, который бы позволил многосторонне оценивать уровень развития и степень достижения целей в разносторонней деятельности предприятия. Таким инструментом мы считаем сбалансированную систему показателей (далее — ССП)<sup>2</sup>, под которой в данном исследовании целесообразно понимать результат системы бюджетов в процессе бюджетирования [19].

ССП — это система стратегического управления и оценки его эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию предприятия в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения заданных установок. Следовательно, система управления предприятием на основании бюджетирования должна быть построена таким образом, чтобы совместить в единую систему все показатели деятельности предприятия с помощью сбалансированной системы показателей так, чтобы изменение одного показателя влекло за собой изменение всех взаимосвязанных показателей, и тем самым обеспечить функциональную и временную связь на всех уровнях управления. Перечень показателей, разбитый по группам, приведен в таблице 1.

**Таблица 1**

**Перечень ССП, разбитый по группам**

| Наименование целевого показателя                                     | Позитивные изменения значения |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>1. ФИНАНСОВЫЕ ИНДИКАТОРЫ</b>                                      |                               |
| <b>Деловая активность предприятия</b>                                |                               |
| 1.1 Период операционного цикла (дней)                                | Уменьшение                    |
| 1.2 Период финансового цикла (дней)                                  | Уменьшение                    |
| 1.3 Коэффициент оборачиваемости:                                     |                               |
| - оборачиваемость активов (обороты), ресурсоотдача                   | Увеличение                    |
| - фондоотдача                                                        | Увеличение                    |
| - коэффициент оборачиваемости оборотных средств (оборотность)        | Увеличение                    |
| - период одного оборота оборотных средств (дней)                     | Уменьшение                    |
| - коэффициент оборачиваемости готовой продукции (оборотность)        | Увеличение                    |
| - коэффициент оборачиваемости собственного капитала (оборотность)    | Увеличение                    |
| 1.4 Показатель себестоимости (затраты на 1 руб. товарной продукции)  | Уменьшение                    |
| <b>Кредитоспособность</b>                                            |                               |
| 1.5 Норма прибыли на вложенный капитал                               | Увеличение                    |
| 1.6 Ликвидность:                                                     |                               |
| - коэффициент текущей (общей) ликвидности (покрытие)                 | > 1                           |
| - коэффициент быстрой ликвидности                                    | > 1                           |
| - коэффициент абсолютной ликвидности                                 | > 0,2                         |
| - соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности | 1                             |
| - обобщающий показатель ликвидности                                  | Увеличение                    |

<sup>2</sup> Сбалансированная Система Показателей — URL:

<https://qualitybusiness.ru/%D1%81%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5> // (дата обращения: 07.03.2022).

| Наименование целевого показателя                                   | Позитивные изменения значения           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Финансовая устойчивость                                            |                                         |
| 1.7 Коэффициенты капитализации:                                    |                                         |
| - коэффициент финансовой независимости                             | ≥ 0,5                                   |
| - коэффициент финансовой зависимости                               | Уменьшение                              |
| - коэффициент финансового риска                                    | Уменьшение                              |
| - коэффициент финансовой стабильности                              | Увеличение                              |
| - коэффициент финансовой устойчивости                              | Увеличение                              |
| - коэффициент маневренности собственного капитала                  | Увеличение                              |
| 1.8 Коэффициенты покрытия:                                         | В зависимости от специфики деятельности |
| - коэффициент структуры долгосрочных источников финансирования     |                                         |
| - коэффициент структуры покрытия долгосрочной задолженности        |                                         |
| - коэффициент концентрации краткосрочной задолженности             |                                         |
| Прибыльность                                                       |                                         |
| 1.9 Чистая прибыль предприятия                                     | Увеличение                              |
| 1.10 Коэффициенты рентабельности:                                  |                                         |
| - рентабельность активов по прибыли от обычной деятельности        | Увеличение                              |
| - рентабельность капитала (активов) по чистой прибыли              | Увеличение                              |
| - рентабельность собственного капитала                             | Увеличение                              |
| - рентабельность производственных фондов                           | Увеличение                              |
| - рентабельность реализованной продукции по прибыли от реализации  | Увеличение                              |
| - рентабельность продукции по прибыли от операционной деятельности | Увеличение                              |
| - рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли         | Увеличение                              |
| - коэффициент реинвестирования                                     | Увеличение                              |
| - коэффициент устойчивости экономического роста                    | Увеличение                              |
| - период окупаемости капитала                                      | Уменьшение                              |
| - период окупаемости собственного капитала                         | Уменьшение                              |
| 1.11 Поступления на инвестиции                                     | Увеличение                              |
| 1.12 Экономическая прибавочная стоимость                           | > 0                                     |
| 2. ИНДИКАТОРЫ ПО КЛИЕНТАМ                                          |                                         |
| 1.13 Количество потребителей                                       | Увеличение                              |
| 1.14 Рыночная часть                                                |                                         |
| 1.15 Индекс потребительского содержания                            | Увеличение                              |
| 1.16 Индекс лояльности потребителей                                | Увеличение                              |
| 1.17 Показатель привлечения новых потребителей                     | Увеличение                              |
| 1.18 Индекс удовлетворенности клиентов                             | Увеличение                              |
| 1.19 Средний оборот на клиента                                     | Увеличение                              |
| 1.20 Рентабельность взаимодействия с потребителями                 | Увеличение                              |
| 3. ИНДИКАТОРЫ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ                          |                                         |
| Инновационные процессы                                             |                                         |
| 1.21 Коэффициент реализации новых продуктов                        | Увеличение                              |
| 1.22 Коэффициент внедрения новых продуктов                         | Увеличение                              |
| 1.23 Время разработки следующего поколения продукции               | Уменьшение                              |
| 1.24 Коэффициент ключевых изделий                                  | Увеличение                              |
| Операционные процессы                                              |                                         |
| а) временные показатели:                                           |                                         |
| 1.25 Эффективность производственного цикла                         | Сокращение                              |
| 1.26 Своевременная доставка                                        | Увеличение                              |
| б) показатели качества:                                            |                                         |
| 1.27 Коэффициент бракованных изделий на один миллион               | Уменьшение                              |
| 1.28 Коэффициент выхода продукции                                  | Увеличение                              |
| 1.29 Коэффициент статичного контроля                               | Уменьшение                              |
| в) измерение затрат:                                               |                                         |
| 1.30 Коэффициент административных затрат                           | Уменьшение                              |
| 1.31 Коэффициент оборачиваемости складских запасов                 | Увеличение                              |
| г) процессы послепродажного обслуживания:                          |                                         |
| 1.32 Время обслуживания запросов потребителей                      | Уменьшение                              |

| Наименование целевого показателя                      | Позитивные изменения значения |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>4. ИНДИКАТОРЫ ОБУЧЕНИЯ И РОСТА</b>                 |                               |
| а) подготовка сотрудников:                            |                               |
| 1.33 Степень удовлетворения сотрудников               | Увеличение                    |
| 1.34 Степень удержания сотрудников (текучесть кадров) | Уменьшение                    |
| 1.35 Показатель обучения сотрудников                  | Увеличение                    |
| 1.36 Показатель затрат на обучение на человека        | Увеличение                    |
| 1.37 Продуктивность труда сотрудников                 | Увеличение                    |
| б) характеристика информационной системы:             | Увеличение                    |
| 1.38 Коэффициент автоматизации                        | Уменьшение                    |
| в) мотивация сотрудников:                             |                               |
| 1.39 Индекс удовлетворенности сотрудников             | Увеличение                    |

При этом сбалансированная система показателей должна выступать технологической надстройкой к системе бюджетов предприятия, в результате чего целевую функцию бюджетирования (третье предположение) целесообразно приводить как улучшение значений показателей таблицы 1.

В результате применения сценарного анализа такой подход позволяет осуществлять оценивание управленческих инициатив в разрезе их положительного или негативного влияния на показатели сбалансированной системы показателей. Инициатива принимается в случае благоприятного влияния на показатели таблицы 1. Главным достоинством этого критерия целевой бюджетной функции по сравнению с двумя предыдущими является отсутствие необходимости оценивать влияние управленческих инициатив на деятельность предприятия в долгосрочном периоде. Достаточно осуществить оценку потенциальных показателей ССП для того, чтобы сделать вывод относительно положительного или негативного влияния составленного бюджета на рыночное положение предприятия в будущем периоде.

Недостатком такого подхода являются сложности в управлении значительным количеством показателей [20]. Одна и та же инициатива может привести к улучшению одних показателей и ухудшить другие, что не позволит однозначно выявить целесообразность принятия такой инициативы.

Для объективности принятия итоговых решений в бюджетном процессе необходимо экспертным методом уменьшить количество показателей, оставив лишь те, которые наиболее значимы для данного вида бизнеса [21].

Таким образом, целевая функция бюджета в отношении промышленного предприятия должна максимизировать условно-сбалансированную стоимостную оценку предприятия и содержать в себе ряд ограничений, обусловленных всеми факторами сбалансированной системы показателей, а именно: финансовыми, показателями по клиентам, внутренних бизнес-процессах, показателями обучения и роста.

В общем виде условно-сбалансированная стоимостная оценка предприятия приведена следующим образом (2):

$$\text{Условно-сбалансированная стоимостная оценка} = \sum d_i * \text{показатель}_i, \quad (2)$$

где  $N$  — количество показателей;

$d_i$  — вес  $i$ -го показателя.

В рамках разработки этого подхода для практического определения целевой функции бюджетного процесса предприятия следует использовать данные бухгалтерской и управленческой отчетности, мнение экспертов и работников предприятия.

Предположим, что менеджеры среднего звена выбрали из предложенного списка следующие показатели: коэффициент текущей (общей) ликвидности (покрытия) —  $X_1$ ; коэффициент финансовой независимости (автономии) —  $X_2$ ; экономически добавленная стоимость —  $X_3$ ; рыночная доля —  $X_4$ ; индекс удовлетворенности клиентов —  $X_5$ ; рентабельность взаимодействия с потребителями —  $X_6$ ; эффективность производственного цикла —  $X_7$ ; коэффициент оборачиваемости складских запасов —  $X_8$ ; степень удержания сотрудников (текучесть кадров) —  $X_9$ ; коэффициент автоматизации —  $X_{10}$ .

Тенденция благоприятных изменений у выбранных показателей разная. Так, например, показатели 1–6, 8 должны для увеличения условно — сбалансированной стоимостной оценки предприятия вырасти, тогда как значение показателей 7, 9, 10 — будет уменьшаться. Чем меньше значение, например, показателя 7, тем выше его значимость.

Весомость показателей может определяться с помощью метода наименьших квадратов на основе исторических данных с учетом направления благоприятных изменений показателей. При этом следует учитывать предельное значение показателя, которое было установлено в результате опроса сотрудников предприятия и расчетных действий.

На основе, составленной в результате использования обозначенных выше показателей формулы условно — сбалансированной стоимостной оценки предприятия (УССОП) следует оценивать управленческие инициативы. Если их влияние на УССОП позитивное, то есть способствует ее увеличению, такая инициатива будет принята, и наоборот. В случае использования сценарного анализа предпочтение отдается УССОП с наибольшим значением.

Изложенный методический подход позволяет использовать один из предложенных целевых критериев принятия решений в бюджетном процессе в зависимости от объема деятельности предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Жукова, Е.А. Составление бюджета предприятия / Е.А. Жукова, М.Г. Рожкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 38(172). — С. 61–64. — URL: <https://moluch.ru/archive/172/45730/> (дата обращения: 07.03.2022).
2. Алиева, И.И. Бюджетирование и планирование деятельности предприятия / И.И. Алиева. — Текст: непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 12–1(70). — С. 41–44. — URL <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-i-planirovanie-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 30.01.2022).
3. Simiso, S., John, H.H. The evolution of capital budgeting in enterprises // Global Finance Journal. — 2021. — Vol. 47. — P. 100504 [Electronic resource]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044028319301450> (date of treatment: 07.03.2022).
4. Тимошкина, Ю.В. Бюджетирование в управлении предприятиями / Ю.В. Тимошкина, Е.А. Лясковская. — Текст: электронный // Современные научные исследования и инновации. — 2017. № 2. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/02/78238> (дата обращения: 07.03.2022).
5. Дрок, Т.Е., Коптева, Е.В. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии / Т.Е. Дрок, Е.В. Коптева. — Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. — 2018. — № 5.1. — С. 121–124.

6. Simiso, S., John, H.H. The evolution of capital budgeting in enterprises // *Global Finance Journal*. — 2021. — Vol. 47. — P. 100504 [Electronic resource]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044028319301450> (date of treatment: 07.03.2022).
7. Буров, А.В. Теоретико-методологические аспекты бюджетирования в зарубежной практике — Текст: непосредственный // *Достижения науки и образования*. — 2017. № 6(19). — С. 33–34.
8. Калимуллина, А.И. Особенности скользящего бюджетирования / А.И. Каллимулина. — Текст: электронный // *Современные научные исследования и инновации*. — 2017. — № 6. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/06/83881> (дата обращения: 07.03.2022).
9. Козлова, А.М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования — Текст: непосредственный // *Научное и образовательное пространство: перспективы развития: материалы V Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 15 апреля 2017 г. Конференция: Научное и образовательное пространство: перспективы развития / Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: Изд-во: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2017. — С. 238–242.*
10. Гейбель, Е.Э. Финансовый менеджмент в организации / Е.Э. Гейбель, А.А. Халяпин. — Текст: непосредственный // *Естественно — гуманитарные исследования*. — 2019. — № 24(2). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-menedzhment-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 07.03.2022).
11. Keister, T. Interaction between liquidity management, monetary policy implementation and financial stability // *Global Finance Journal*. — 2019. — Vol. 39. — P. 30–38 [Electronic resource]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044028318300255> (date of treatment: 07.03.2022).
12. Лахтионова, Л.А. Финансовый анализ субъектов хозяйствования: Монография. — К.: КНЕУ, 2001. — 387с.
13. Аркадьева, О.Г. Программное бюджетирование в управлении общественными финансами / О.Г. Аркадьева, К.С. Горшкова. — Текст: непосредственный // *OECONOMIA ET IUS*. — 2021. — № 1. — С. 1–12.
14. Кузьмичёва, И.А. Современная система бюджетирования на предприятии: подходы и проблемы применения / И.А. Кузьмичева, Д.П. Слепченко, А.О. Сулла. — Текст: электронный // *Век качества*. — 2020. — № 4. — С. 72–83. — URL <http://www.agequal.ru/pdf/2020/420005.pdf> (дата обращения: 07.03.2022).
15. Бродунов, А.Н. Модель экономической добавленной стоимости (eva) как метод управления стоимости бизнеса / А.Н. Бродунов, К.В. Жукова. — Текст: непосредственный // *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. — 2018. — № 1(24). — С. 28–33.
16. Barros, V., Fontes, F.P., Miranda, S.J. Are more sustainable firms able to operate with lower working capital requirements? // *Finance Research Letters*. — 2021. — P. 102407 [Electronic resource]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612321004025> (date of treatment: 07.03.2022).

17. Pradip, B., Shantanu, D., Pengcheng, Z. Multidimensionality of text based financial constraints and working capital management // International Review of Financial Analysis. — 2021. — Vol. 77. — P. 101866 [Electronic resource]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521921001964> (date of treatment: 07.03.2022).
18. Фуфыгина, М.Н. Факторы, влияющие на формирование системы бюджетирования на предприятии / М.Ф. Фуфыгина. — Текст: непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2018. — № 3. — С. 11–22.
19. Андреев, Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования / Р.Н. Андреев. — Текст: непосредственный // Современные тенденции развития науки и технологий. — 2018. — № 3–11(24). — С. 36–38.
20. Мухин, Д.С. Современная система бюджетирования в коммерческих организациях: понятие, методические основы и риски внедрения / Д.С. Мухин. — Текст: непосредственный // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. — 2020. — № 2(33). — С. 93–101.
21. Johannes B.N., Metiou V.S. Toothless tiger with claws? Financial Stability Communication, Expectations and Risk Taking // Journal of Monetary Economics. — 2021. — Vol. 120. — P. 53–69 [Electronic resource]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304393221000271> (date of treatment: 07.03.2022).

**Shevchenko Tatyana Anatolyevna**

«Air Force Academy named after Professor N.E. Zhukovsky and Yu.A. Gagarin»  
of the Ministry of Defense of the Russian Federation  
Military Educational and Scientific Center of the Air Force  
Syzran branch, Syzran, Russia  
E-mail: [privet7770@rambler.ru](mailto:privet7770@rambler.ru)

**Sharokhina Svetlana Vladimirovna**

Samara State University of Economics  
Syzran branch, Syzran, Russia  
E-mail: [sharokhinatv@gmail.com](mailto:sharokhinatv@gmail.com)

## **Determination of the target function of the budgeting process as a factor in the effective management of working capital**

**Abstract.** The article is devoted to the search for the optimal criterion of the objective function of the budget process, which would allow to show the possibilities of using budgeting as a tool for economic management in enterprises, taking into account their specifics. The authors try to answer the question of what should be taken as the final financial result of the budget process, that is, as a criterion for the target function of budgeting. The authors consider three assumptions about what should be taken as a criterion for management decisions for the current budget period: final financial results in absolute and relative terms, namely the amount of net profit for the budget period, profitability; indicator of economic value added, that is, the profit of the enterprise from ordinary activities without taxes, reduced by the amount of payment for all capital invested in the enterprise; balanced scorecard. Giving preference to the third criterion, the authors believe that the enterprise management system based on budgeting should be built in such a way as to combine all the performance indicators of the enterprise into a single system using a balanced scorecard so that a change in one indicator entails a change in all interrelated indicators, and thereby ensure functional and temporal communication at all levels of management. It is concluded that the main advantage of this criterion of the target budget function in comparison with the two previous ones is the absence of the need to assess the impact of management initiatives on the activities of the enterprise in the long term. It is enough to evaluate the potential indicators of the balanced scorecard in order to draw a conclusion about the positive or negative impact of the budget on the market position of the enterprise in the future period.

**Keywords:** budgeting; objective function; planning; working capital; management; budget process; budget period; financial result; financial stability