

# Economics

# Экономика

УДК 338.2

DOI: [10.29013/AJH-20-1.2-42-50](https://doi.org/10.29013/AJH-20-1.2-42-50)А. Ю. СОКОЛОВ<sup>1</sup>Т. Т. ВАЛЕЕВА<sup>1</sup><sup>1</sup> Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

## РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СКОЛЬЗЯЩЕГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

### Аннотация

**Цель:** внедрение инструмента продвинутого бюджетирования — скользящего бюджетирования в производственное предприятие.

**Методы:** обобщения, наблюдения, системного анализа, группировки данных.

**Результаты:** представлены рекомендуемые формы бюджетов доходов и расходов для начальных и последующих периодов планирования в рамках 15-ти месячного скользящего продвинутого бюджетирования. Полученные в ходе исследования результаты находят отражение в аналитических записках компании, а также включаются в конструктивные материалы для оказания консультативной помощи сотрудникам, напрямую связанным с бюджетным процессом компании.

**Научная новизна:** в статье внедрен интегрированный вариант применения скользящего бюджетирования на основе принципов процессно-ориентированного и маржинального управленческого учёта.

**Практическая значимость:** был разработан интегрированный подход по разработке комплексного решения в области анализа текущего состояния предприятия и предложения к внедрению соответствующих методик в области продвинутого бюджетирования, призванные улучшить финансовые показатели компании.

**Ключевые слова:** система бюджетирования; периодическое бюджетирование; скользящие планы; планирование; процесс; период.

---

**Как цитировать статью:** Соколов А.Ю., Валеева Т.Т. Разработка модели скользящего бюджетирования в системе управления эффективностью бизнеса // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences, 2020, No. 1–2. – Р. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.29013/AJH-20-1.2-42-50>

---

### Введение

Одним из ключевых инструментов продвинутого бюджетирования является скользящее бюджетирование. На мой взгляд, оптимальным бюджетным периодом является период равный пяти кварталам. При этом в первом квартале целесообразно применять процессно-ориентированный подход при разработке бюджета. В следующих четырёх кварталах доходы и расходы следует планировать с использо-

ванием инструментов маржинального управленческого учёта.

Поскольку бюджеты первого квартала составляются на основе принципов АBB, то необходимо знать процессы производства каждого продукта и носители затрат. При этом целесообразно применять элементы метода бюджетирования затрат на основе определения системы драйверов (driver-based budgeting или DBB-метод).

Метод DBB — упрощённый вариант процессно-ориентированного бюджетирования затрат и результатов. Суть данной системы рассмотрена в работе Соколова А. Ю. «Концептуальная модель продвинутого бюджетирования на основе принципов системы DBB» [1]. В рамках DBB применяются более простые логические цепочки прослеживания затрат до продукта или потребителя.

Данные рекомендации позволят правильно распределить работу бухгалтеров-аналитиков по составлению бюджетов в течении календарного года. При этом сам бюджетный период не будет связан с календарным годом: финансовые показатели будут рассчитываться на 15 месяцев вперёд. Усилится контроль за расходованием ресурсов, улучшится качество формируемых показателей, усилится связь со стратегией развития предприятия, уменьшится трудоёмкость составления бюджетов.

Рассмотрим текущую систему бюджетирования на предприятии ООО «Таткабель». Общество с ограниченной ответственностью «Таткабель» — один из самых современных заводов России, выпускающий весь спектр кабеля энергетического назначения. На сегодняшний день завод «Таткабель» уникальный завод государственного значения, ориентированный на производство кабельной продукции. Завод является крупнейшим представителем энергетического кластера Республики Татарстан и зарекомендовал себя как ответственный и надёжный поставщик качественной

высоковольтной кабельной продукции для нужд энергосистемы страны и ближнего зарубежья.

На сегодняшний день большинство отечественных организаций в качестве управленческого инструмента применяют на практике традиционное бюджетирование. В процессе формирования и реализации бюджетов компании приходится сталкиваться с довольно большим количеством трудностей. В независимости от размеров компании, специфика в каждом отдельном случае своя. При изменении некоторых принципов бюджетирования, компания сможет решить большинство своих проблем. Так, эффективным будет переход компании от традиционного бюджетирования к скользящему [2].

Стоит отметить, что данная методика является затратной и требует немалые финансовые вложения, особенно на этапе её внедрения. Однако, процесс разработки скользящих бюджетов повторяется чаще, по сравнению с остальными методиками, что в свою очередь делает работу по составлению бюджетов более понятной, быстрой и эффективной.

В первую очередь, компании необходимо определиться с выбором временного интервала, который будет составлять бюджетный период. Здесь, важно учитывать отраслевую и индивидуальную специфику компании, особенности макроэкономической среды в которой она функционирует, а также понимать на какой стадии жизненного цикла находится в данный момент компания.

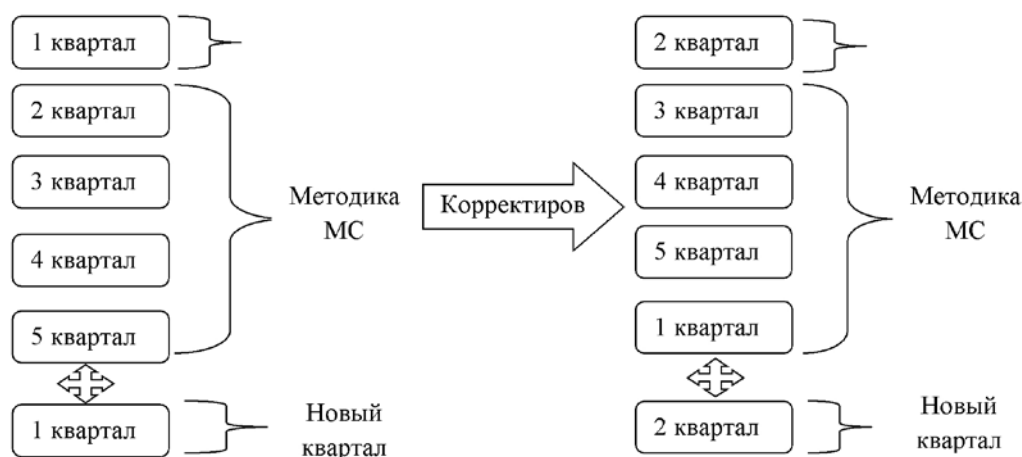


Рисунок 1. Горизонт скользящего бюджетирования

Исследования, проведённые отечественными учёными показали, что наиболее результативным бюджетным периодом, для наукоёмкой промышленности, является период в три – пять кварталов, при условии выполнения процедуры актуализации бюджета после

каждого квартала. Данный промежуток времени даёт возможность компании оперативно реагировать на внешние изменения и эффективно управлять текущей деятельностью компании, обеспечивая ориентацию системы бюджетирования на стратегические показа-

тели [3]. Таким образом, для ООО «Таткабель» нами был выбран оптимальный бюджетный период равный 5 кварталам. На рисунке 1 представлена процедура составления и анализа скользящих бюджетов.

При составлении традиционного бюджетирования накладные затраты формируются как фактические расходы базисного года плюс процент инфляции. К сожалению, данная методика является неточной и может способствовать злоупотреблению сотрудниками своего положения. Чтобы в будущем избежать подобных проблем и обосновать все расходы на службы и департаменты, нами была предложена модель бюджетирования, основанная на методике ABB (Active Based Budgeting) [4].

На сегодняшний день данная методика бюджетирования не получила широкого распространения в российских компаниях. В основном это связано с тем, что на нашем рынке отсутствует отработанная технология внедрения и специальные программные средства для её поддержки, также это связано с её трудоёмкостью.

Для получения максимального эффекта от данной методики её необходимо детально проработать, поэтому важно учитывать все взаимосвязи между продуктами, процессами и ресурсами, так как они не всегда могут быть линейными. Исходя из специфики производства, в отношении ООО «Таткабель» нами был сделан вывод, что уровень затрат приходящийся на продукт связан со временем его прохождения через два основных этапа производства:

1. Заготовка и обработка кабелей;
2. Сборка продукции.

Данные два этапа производства предлагаются в качестве основной группировки затрат, позволяющей определить себестоимость конкретного вида продукции. Группировка затрат осуществляется с использованием информации о месте их возникновения. Так, на первом этапе производства катанки затратами являются медь и алюминий, а для второго этапа производства используются такие материалы как проволока и эмальпровода.

При составлении детализированных бюджетов на следующий квартал переменные затраты из обобщённого бюджета второго квартала классифицируются на прямые и косвенные. Прямые затраты напрямую относятся к объёму производства и ассортименту продукции, поэтому их легко соотнести с видами продукции.

Далее мы переходим к распределению переменных косвенных затрат производства на виды продукции также используя информацию об этапах производства и времени, затрачиваемого при производстве отдельного вида продукции. Тем самым, в данном случае драйвером распределения является время работы рабочих на каждом этапе производства.

Таблица 1 показана предлагаемая схема распределения косвенных переменных затрат на выпуск продукции на этапе производства «Заготовка и обработка кабелей» ООО «Таткабель» на примере трёх видов продукции».

Таблица 1. – Предлагаемая схема распределения косвенных переменных затрат на выпуск продукции на этапе производства «Заготовка и обработка кабелей» ООО «Таткабель» на примере трёх видов продукции

| Стоимость вида затрат, руб.                   | Заготовка и обработка кабелей, шт. | Заготовка и обработка кабелей, мин/шт. | Потрачено времени, час | Стоимость драйвера, руб/час. | Затраты на этапе Заготовки и обработки кабелей, руб. |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------|
| Вид продукции: изолированные провода и кабели |                                    |                                        |                        |                              |                                                      |
| Затраты на технологическую энергию            | 1 500                              | 32                                     | 149,85                 | 27,4096                      | 4107,33                                              |
| Оплата труда основных рабочих                 |                                    |                                        |                        | 180                          | 26973,00                                             |
| Вид продукции: изолирующая арматура           |                                    |                                        |                        |                              |                                                      |
| Затраты на технологическую энергию            | 18020                              | 4,41                                   | 90,0375                | 27,4096                      | 2467,89                                              |
| Оплата труда основных рабочих                 |                                    |                                        |                        | 180                          | 16206,75                                             |
| Вид продукции: стальная проволока             |                                    |                                        |                        |                              |                                                      |
| Затраты на технологическую энергию            | 7500                               | 6                                      | 200                    | 61,67                        | 12334,00                                             |
| Оплата труда основных рабочих                 |                                    |                                        |                        | 180                          | 36000,00                                             |

Источник: составлено автором

Стоит отметить, что при производстве продукции на том или ином участке производства на одном станке сразу обрабатывается до нескольких десятков изделий, что в совокупности сокращает общее количество потраченного времени на производство одной партии. Так, например, на термическом участке в печи обжигается одновременно до 100 штук проволоки либо арматур.

Для форма бюджета затрат основных этапов производства нами были проделаны следующие шаги: собрана информация по затратам, основных этапов производства, затраты разделены на прямые и косвенные, произведено дальнейшее разделение затрат по видам продукции, определён ответственный по каждому виду затрат. Сформированная по данному алгоритму информация представлена в таблице 3.

Таблица 2. – Предлагаемая схема распределения косвенных переменных затрат на выпуск продукции на этапе производства «Сборка продукции» ООО «Таткабель» на примере трёх видов продукции

| Стоимость вида затрат, руб.                   | Сборка про-<br>дукции, шт. | Сборка<br>продукции,<br>мин/шт. | Потраче-<br>но време-<br>ни, час | Стои-<br>мость<br>драйвера,<br>руб/час. | Затраты на<br>этапе Заготов-<br>ка и обработка<br>изделий, руб. |
|-----------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Вид продукции: изолированные провода и кабели |                            |                                 |                                  |                                         |                                                                 |
| Затраты на технологическую<br>энергию         | 1500                       | 22                              | 120,10                           | 178,02                                  | 21379,80                                                        |
| Оплата труда основных рабочих                 |                            |                                 |                                  | 180                                     | 21618,00                                                        |
| Вид продукции: изолирующая арматура           |                            |                                 |                                  |                                         |                                                                 |
| Затраты на технологическую<br>энергию         | 18000                      | 104                             | 264,375                          | 177,92                                  | 47038,69                                                        |
| Оплата труда основных рабочих                 |                            |                                 |                                  | 180                                     | 47587,50                                                        |
| Запчасти для стальной проволоки               |                            |                                 |                                  |                                         |                                                                 |
| Затраты на технологическую<br>энергию         | 7500                       | 100                             | 1012,5                           | 177,92                                  | 180148,17                                                       |
| Оплата труда основных рабочих                 |                            |                                 |                                  | 180                                     | 182250,00                                                       |

Источник: составлено автором

Таблица 3. – Рекомендуемая форма бюджета затрат основных этапов производства ООО «Таткабель» по центрам ответственности

| Вид продукции                  | Заготовка и обработка, руб. | Сборка, руб. | Итого, руб | Ответственный за затраты |
|--------------------------------|-----------------------------|--------------|------------|--------------------------|
| Прямые затраты                 |                             |              |            |                          |
| изолированные провода и кабели | 242700,00                   | 57000,00     | 299700,00  | Начальник цеха № 1       |
| изолирующая арматура           | 52005,60                    | 0,00         | 52005,60   | Начальник цеха № 1       |
| стальная проволока             | 0,00                        | 0,00         | 0,00       | Начальник цеха № 1       |
| Всего:                         | 294705,60                   | 57000,00     | 351705,60  | Начальник цеха № 1       |
| Косвенные затраты              |                             |              |            |                          |
| изолированные провода и кабели | 31080,33                    | 42997,80     | 74078,12   | Начальник цеха № 2       |
| изолирующая арматура           | 18674,64                    | 94626,19     | 113300,83  | Начальник цеха № 2       |
| стальная проволока             | 48334,00                    | 362398,17    | 410732,17  | Начальник цеха № 2       |
| Всего:                         | 98088,97                    | 500022,16    | 598111,13  | Начальник цеха № 2       |
| Итого:                         | 392794,57                   | 557022,16    | 949816,73  | Начальник цеха № 2       |

Источник: составлено автором

Как мы видим, ответственность по затратам различных видов продукции несут начальники 1 и 2 цехов. Однако, что касается формирования ответственности по статьям затрат, то здесь ответственность имеет смысл делегировать руководителям других центров ответственности. Следовательно, нами будет

получена форма бюджета переменных затрат в разрезе центров ответственности и этапов производства.

В таблице 4 представлен предлагаемый бюджет переменных затрат на производство продукции в разрезе видов затрат по этапам производства по центрам ответственности ООО «Таткабель».

Таблица 4. – Бюджет переменных затрат на производство продукции по этапам производства по центрам ответственности ООО «Таткабель»

| <b>Участок заготовки и обработки кабелей</b> |                    |                                    |                                                |
|----------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Вид затрат, руб.</b>                      | <b>Сумма, руб.</b> | <b>Центр ответственности</b>       | <b>Ответственный</b>                           |
| Технологическое сырье и материалы            | 294763,38          | ЦО «Участок заготовки и обработки» | Старший диспетчер в зоне заготовки и обработки |
| Затраты на электроэнергию                    | 18909,22           | ЦО «Участок заготовки и обработки» | Старший диспетчер в зоне заготовки и обработки |
| Оплата труда основных рабочих                | 79179,75           | ЦО «Участок заготовки и обработки» | Старший диспетчер в зоне заготовки и обработки |
| Всего                                        | 392852,35          | ЦО «Участок заготовки и обработки» | Старший диспетчер в зоне заготовки и обработки |
| <b>Участок сборки продукции</b>              |                    |                                    |                                                |
| <b>Вид затрат, руб.</b>                      | <b>Сумма, руб.</b> | <b>Центр ответственности</b>       | <b>Ответственный</b>                           |
| Технологическое сырье и материалы            | 57000,00           | ЦО «Сборки и упаковки»             | Старший диспетчер в зоне сборки и упаковки     |
| Затраты на электроэнергию                    | 248566,66          | ЦО «Сборки и упаковки»             | Старший диспетчер в зоне сборки и упаковки     |
| Оплата труда основных рабочих                | 251455,50          | ЦО «Сборки и упаковки»             | Старший диспетчер в зоне сборки и упаковки     |
| Всего                                        | 557022,16          | ЦО «Сборки и упаковки»             | Старший диспетчер в зоне сборки и упаковки     |

Источник: составлено автором

## Выводы

На сегодняшний день, многие компании сталкиваются с такой важной проблемой бюджетирования когда различные расходы, которые заложены в бюджет никем фактически не контролируются. Зачастую результатом таких ошибок является неправильно выстроенный процесс планирования накладных расходов либо ошибки допущенные при формировании финансовой структуры компании. В данном случае, на наш взгляд, данную проблему можно решить с помощью построения системы скользящих бюджетов по центрам ответственности, что поспособствует оперативному выявлению и решению проблем, росту эффективности деятельности компании в целом [5].

В рамках продвинутого бюджетирования целесообразно использовать блочные бюджеты. Суть

их заключается в следующем: группе сотрудников или подразделению выдаётся общая сумма денег под определённые цели. Руководитель распределяет средства в постатейном разрезе. Выделенные средства остаются под контролем руководителя бизнес-единицы или конкретного ответственного лица до тех пор, пока не будут истрачены до конца бюджетного периода. Впоследствии может быть решено перераспределять средства между статьями одного блока. Такой подход позволит повысить ответственность за использование ресурсов компании и исключить случаи нецелевого или неэффективного использования ресурсов. Случаи, когда возникает соблазн потратить все выделенные средства, даже, если необходимость в этом уже отпала, будут сведены к минимуму [6].

Можно рекомендовать и другие элементы радикальной децентрализации: делегирование полномочий руководителям бизнес-единиц полномочий по формированию величины заработка и размера бонусов работников, применение элементов бюджетной схемы «снизу вверх» при сохранении общего контроля за достижением стратегических целей компании и т.д. Таким образом, радикальная децентрализация даст возможность передать полномочия в создаваемые на предприятии центры ответственности, что позволит быстрее и экономичнее разработать мероприятия для достижения поставленных целей.

Далее, необходимо определить драйверы затрат, так как они являются мерилем результатов вида деятельности. В рамках построения системы продвинутого бюджетирования в ООО «Таткабель», нами предлагается использовать модернизированный метод АБВ — Time-based budgeting (ТБВ) [7].

Здесь, в роли драйвера затрат нами будет использоваться время работы сотрудников. Данный показатель позволит довольно точно увязать возникающие затраты с местами их возникновения и далее с видами производимой продукции. При планировании минимального числа профилактических работ и переналадок оборудования, компания сможет обеспечить бес-

перебойное производство продукции и выполнение заказов. Планирование затрат будет производиться по группам, что даст возможность отнести затраты на конкретные виды продукции [8].

Для начала определяются бюджетные значения ставки драйверов операции, а после количество операций по видам действий, которые рассчитываются по данным прошедшего года. Далее стоимость выполненных операций за прошедший год мы делим на фактическое значение драйвера операций за предыдущий бюджетный период, что будет равняться ставке драйвера операций. После чего, бюджетное значение драйвера операции перемножается на ставку драйвера операции.

На последнем этапе составляется бюджет себестоимости конечных объектов бюджетирования. Стоит отметить, что данный этап выполняется для планирования бюджетов на ближайший квартал.

По результатам расчётов мы можем сделать выводы о наличии ряда серьёзных проблем в компании. Для решения данных проблем можно предложить такие меры как оптимизация бизнес-процессов, сокращение издержек, пересмотр ценовой политики, ассортимента и объёма производимой продукции.

### Список литературы

1. Соколов А. Ю. Концептуальная модель продвинутого бюджетирования на основе принципов системы DBB. // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. 2011. – № 3. – С. 56–60.
2. Соколов А. Ю. «Формирование информации о затратах в системе управленческого учёта» // Бухгалтерский учёт. 2007. – 176 с.
3. Багавиев А. Р. «Внедрение системы продвинутого бюджетирования как способ преодоления наиболее характерных проблем и недостатков, свойственным традиционным системам внутрифирменного планирования и бюджетирования // Электронный экономический вестник Татарстана, 2 кв, 2013. – С. 44–50.
4. Аткинсон Э. А., Банкер Р. Д., Каплан Р. С., Янг М. С. Управленческий учёт. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – С. 696. – 874 с.
5. Ковалева О. Г., Курилова А. А. Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии / О. Г. Ковалева, А. А. Курилова // Карельский научный журнал. 2017. – Т. 6. – № 2(19). – С. 80–82.
6. Швырева О. В. Направления совершенствования внутрифирменного бюджетирования в условиях высокой экономической неопределённости / О. В. Швырева // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. Сборник научных трудов 5-й международной научно-практической конференции. 2016. – С. 290–292.
7. Сертаков А., Сертаков К. От периодического к скользящему бюджетированию [Электрон. ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/113913>
8. Соколов А. Ю. Моделирование и разработка эффективной интегрированной системы исчисления затрат и результатов в рамках управленческого учёта // Инновационное развитие экономики. 2016. – № 5 (35). – С. 185–192.

9. Соколов А.Ю., Валеева Л.Р. Трансформационные модели традиционной системы бюджетирования // В сборнике: Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие» Материалы Международных научных конференций. 2019. – С. 71–73.
10. Крайнова В.В. Совершенствование систем калькулирования себестоимости перевозок в управленческом учете судоходных компаний / В.В. Крайнова // Вестник государственного университета морского и речного флота имени адмирала Макарова. 2007. – № 2. – С. 171–178.
11. Иванова И.Г., Маркова Ю.А., Устинов В.А. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии / И.Г. Иванова, Ю.А. Маркова, В.А. Устинов // Фундаментальная Наука И Технологии – Перспективные Разработки: материалы XII международной научно-практической конференции. 2017. – С. 265–268.
12. Шаховская Л.С., Попкова Е.Г., Хохлов В.В. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие / Л.С. Шаховская, Е.Г. Попкова, В.В. Хохлов. – М.: КНОРУС, 2016. – 412 с.
13. Позднякова В.Я., Кукушкина С.Н., Васильева Е.С. Планирование деятельности на предприятии: учебник / В.Я. Позднякова, С.Н. Кукушкина, Е.С. Васильева. – М.: издательство Юрайт, 2016. – 350 с.
14. Незамайкин В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование / В.Н. Незамайкин. – ИНФРА-М, 2019. – 112 с.
15. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: Учебное пособие / М.С. Кузьмина. – М.: КНОРУС, 2016. – 248 с.
16. Абдуллаева А.С. Современные подходы к организации системы бюджетирования // Advanced Science: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2019. – 244 с. – С. 24–29.
17. Garrison R. H., Noreen E. W., & Brewer P. C. Managerial Accounting (14 ed.) McGraw-Hill/Irwin. 2012.
18. Hansen S. C. A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. European Accounting Review, 20 (2), 2011. – С. 289–319.
19. Hope J., Fraser R., Bunce P., & Roosli F. Beyond Budgeting: The coherent model that reunites leadership thinking, management processes and information systems for sustained success in a changing world. BBRT. 2006.
20. Закиева Л.Б., Соколов А.Б. «Концепция скользящего бюджетирования и прогнозирования: исторические аспекты» // Сибирская финансовая школа. 2019. – № 4 (135) – С. 56–64.

### Информация об авторах

**Андрей Юрьевич Соколов**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учета, анализа и аудита, Казанский (Приволжский) федеральный университет  
Адрес: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4.  
E-mail: sokolov-kzn@bk.ru; тел.: (843)236–69–64

**Талия Талгатовна Валеева**, магистрант кафедры учета, анализа и аудита, Казанский (Приволжский) федеральный университет  
Адрес: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4.  
E-mail: v-talia@yandex.ru; тел.: (843)236–69–64  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2244-8733>

A. U. SOKOLOV<sup>1</sup>T. T. VALEEVA<sup>1</sup><sup>1</sup> Kazan (Volga) Federal University, Kazan, Russia

## DEVELOPMENT OF ROLLING BUDGETING MODEL IN BUSINESS EFFICIENCY MANAGEMENT SYSTEM

### Abstract

**Objective:** Implementation of advanced budgeting tool — rolling budgeting in the production enterprise.

**Methods:** generalization, observation, systemic analysis, data grouping.

**Results:** Recommended forms of revenue and expenditure budgets for start-up and subsequent planning periods under 15-month rolling advanced budgeting are presented. The results of the study are reflected in the company's analysis notes and are also included in the design materials to advise employees directly related to the company's budget process.

**Scientific novelty:** The article introduces an integrated version of the application of rolling budgeting based on the principles of process-oriented and margin management accounting.

**Practical significance:** an integrated approach was developed to develop a comprehensive solution in the field of analysis of the current state of the enterprise and proposals for the implementation of appropriate methodologies in the field of advanced budgeting, designed to improve the financial performance of the company.

**Keywords:** budgeting system; periodic budgeting; the sliding plans; planning; process; period.

**For citation:** Sokolov A. U., Valeeva T. T. Development of rolling budgeting model in business efficiency management system, *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2020, No. 1–2. – P. 42–50. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.29013/AJH-20-1.2-42-50>

### References

1. Sokolov A. Y. Conceptual model of advanced budgeting based on the principles of DBB system // Journal of Kazan State Financial and Economic Institute. 2011. – No. 3. – P. 56–60.
2. Sokolov A. Y. "Formation of cost information in the management accounting system" // Accounting accounting, 2007. – 176 p.
3. Bagaviev A. R. "Introduction of advanced budgeting system as a way to overcome the most characteristic problems and shortcomings characteristic of traditional systems of internal planning and budgeting" // Electronic Economic Gazette of Tatarstan, 2kv, 2013. – P. 44–50.
4. Atkinson E. A., Banker R. D., Kaplan R. S., Young M. S. Management Account. – M.: Williams Publishing House, 2005. – P. 696. – 874 p.
5. Kovaleva O. G., Kurilov A. A. Sliding Budgeting as an Instrument of Financial Controlling at the Enterprise / O. G. Kovaleva, A. A. Kurilov // Karelian Scientific Journal. 2017. – Vol. 6. – No. 2 (19). – P. 80–82.
6. Shvyrev O. V. Directions of improvement of internal budgeting in conditions of high economic uncertainty / O. V. Shvyrev // Modern approaches to transformation of concepts of state regulation and management in socio-economic systems. Collection of scientific works of the 5<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference. 2016. – P. 290–292.
7. Sertakov A., Sertakov K. Ot periodic to rolling budgeting [Electron. Resource] – Access Mode – URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/113913>
8. Sokolov A. Y. Modeling and development of an effective integrated system of calculation of costs and results within the framework of management accounting // Innovative development of the economy. 2016. – No. 5 (35). – P. 185–192.

9. Sokolov A. Yu., Valeeva L. R. Transformational models of a traditional budgeting system // In the collection: The collection of the chosen articles on materials of scientific conferences of GNII "Natsrazvitiye" Materials of the International scientific conferences. 2019.– P. 71–73.
10. Krynova V. V. Improvement of systems for calculating the cost of transportation in the management accounting of shipping companies / V. V. Krynova // Journal of the State University of Maritime and River Fleet named after Admiral Makarov. 2007.– No. 2.– P. 171–178.
11. Ivanov I. G., Markova Yu. A., Ustinov V. A. Improvement of the budgeting process at the enterprise / I. G. Ivanov, Yu. A. Markova, V. A. Ustinov // Fundamental Science and Technologies – Perspective Developments: materials of the XII International Scientific and Practical Conference. 2017.– P. 265–268.
12. Shahovskaya L. C., Popkova E. G., Khochlov V. V. Budgeting: Theory and Practice: Tutorial / L. C. Shahovskaya, E. G. Popkova, V. V. Khochlov.– Moscow: KNORUS, 2016.– 412 p.
13. Pozdniakov V. J., Kukushkin S. N., Vasilieva E. S. Planning of activities at the enterprise: textbook / V. J. Pozdniakov, S. N. Kukushkin, E. S. Vasilieva.– M.: Yurayt Publishing House, 2016.– 350 p.
14. Unfaykin V. N. Financial Planning and Budgeting / V. N. Unfaykin.– INFRA-M. 2019.– 112 p.
15. Kuzmina M. S. Cost Accounting, Calculation and Budgeting in Production Sectors: Tutorial / M. S. Kuzmina.– M.: KNORUS, 2016.– 248 p.
16. Abdullayeva A. S. Modern Approaches to the Organization of the Budgeting System // Advanced Science: Collection of Articles of the VIII International Scientific and Practical Conference. At 2 h. 2.– Penza: ICNA "Science and Enlightenment." 2019.– 244 p. – P. 24–29.
17. Garrison R. H., Noreen E. W., & Brewer P. C. Managerial Accounting (14 ed.) McGraw-Hill/Irwin. 2012.
18. Hansen S. C. A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20 (2), 2011. – P. 289–319.
19. Hope J., Fraser R., Bunce P., & Roosli F. Beyond Budgeting: The coherent model that reunites leadership thinking, management processes and information systems for sustained success in a changing world. BBRT. 2006.
20. Zakieva L. B., Sokolov A. B. "Concept of rolling budgeting and forecasting: historical aspects" // Siberian Financial School. 2019.– No. 4 (135) – P. 56–64.

### Information about the authors

**Andrey Y. Sokolov**, Doctor of Economics, professor, professor of chair of account, analysis and audit, Kazan (Volga region) Federal University  
Address: 4, Butlerova Str., 420012, Kazan, Russia,  
E-mail: sokolov-kzn@bk.ru; tel.: +7 (843) 236–69–64

**Talia T. Valeeva**, Master of the Chair of Accounting, Analysis and Audit, Kazan (Volga region) Federal University  
Address: 4, Butlerova Str., 420012, Kazan, Russia,  
E-mail: v-talia@yandex.ru; tel.: +7 (843) 236–69–64  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2244-8733>