

Агеева Ольга Андреевна
 д-р экон. наук, ФГБОУ ВО
 «Государственный университет
 управления», г. Москва
e-mail: oa-ageeva@yandex.ru

Девянина Алёна Валерьевна
 студент, ФГБОУ ВО «Государственный
 университет управления», г. Москва
e-mail: devyanina.al@yandex.ru

Ageeva Olga
 Doctor of Economic Sciences, State
 University of Management, Moscow
e-mail: oa-ageeva@yandex.ru

Devyanina Alyona
 Student, State University
 of Management, Moscow
e-mail: devyanina.al@yandex.ru

ПРИМЕНЕНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В УСЛОВИЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Аннотация. Исследовано влияние разнообразных факторов на условия построения системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса. Предложено создать комплексную упрощенную модель системы бюджетирования на малых предприятиях, которая представляет сложный многоэтапный процесс, включающий методическую и организационную составляющие. Определен перечень мероприятий по созданию финансовой структуры малого предприятия, даны советы и рекомендации по комплексной постановке системы бюджетирования.

Ключевые слова: бюджет, малый бизнес, система бюджетирования, финансовая структура, центр финансовой ответственности.

THE USE OF THE BUDGETING PROCESS IN THE ENVIRONMENT OF A SMALL BUSINESS AT THE MODERN DEVELOPMENT STAGE OF THE RUSSIAN ECONOMY

Abstract. The influence of various factors on the requirements for building a budgeting system for small businesses is investigated. The creating a comprehensive simplified model of a budgeting system for small businesses, which is a complex multi-stage process including methodological and organizational components, is suggested. A list of activities to build a financial structure for a small business, as well as advice and recommendations for comprehensive organization of the budgeting system is provided.

Keywords: budget, small business, budgeting system, financial structure, center for financial responsibility.

Система бюджетирования – важнейший управленческий инструмент в деятельности субъектов малого бизнеса. Выстроенный и отлаженный процесс бюджетирования на малых предприятиях дает возможность рационально и максимально эффективно управлять ресурсами организации, оптимизировать процессы принятия управленческих решений и тем самым снизить уровень предпринимательских рисков.

Процесс бюджетирования на предприятии осуществляется путем разработки, исполнения и контроля финансовых инструментов – бюджетов, которые формируются в системе управленческого учета как по структурным подразделениям, так и по предприятию в целом. Вопрос, связанный с организацией процесса бюджетирования, актуален для всех организаций вне зависимости от масштаба деятельности и формы собственности. Вместе с тем, проведенное исследование свидетельствует, что особенности работы предприятий малого бизнеса отразятся на построении системы бюджетирования. Особенности деятельности субъектов малого бизнеса могут оказать как позитивное, так и негативное влияние на построение бюджетной модели.

Наиболее полно, на наш взгляд, факторы, оказывающие влияние на условия построения системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса, представлены в [1] (см. рис. 1, дополнен авторами).

Процесс постановки бюджетирования на предприятиях малого бизнеса связан с рядом ограничений, присущих деятельности малого бизнеса на современном этапе развития экономики России.

Проведенное исследование показало, что к таким ограничениям относят:

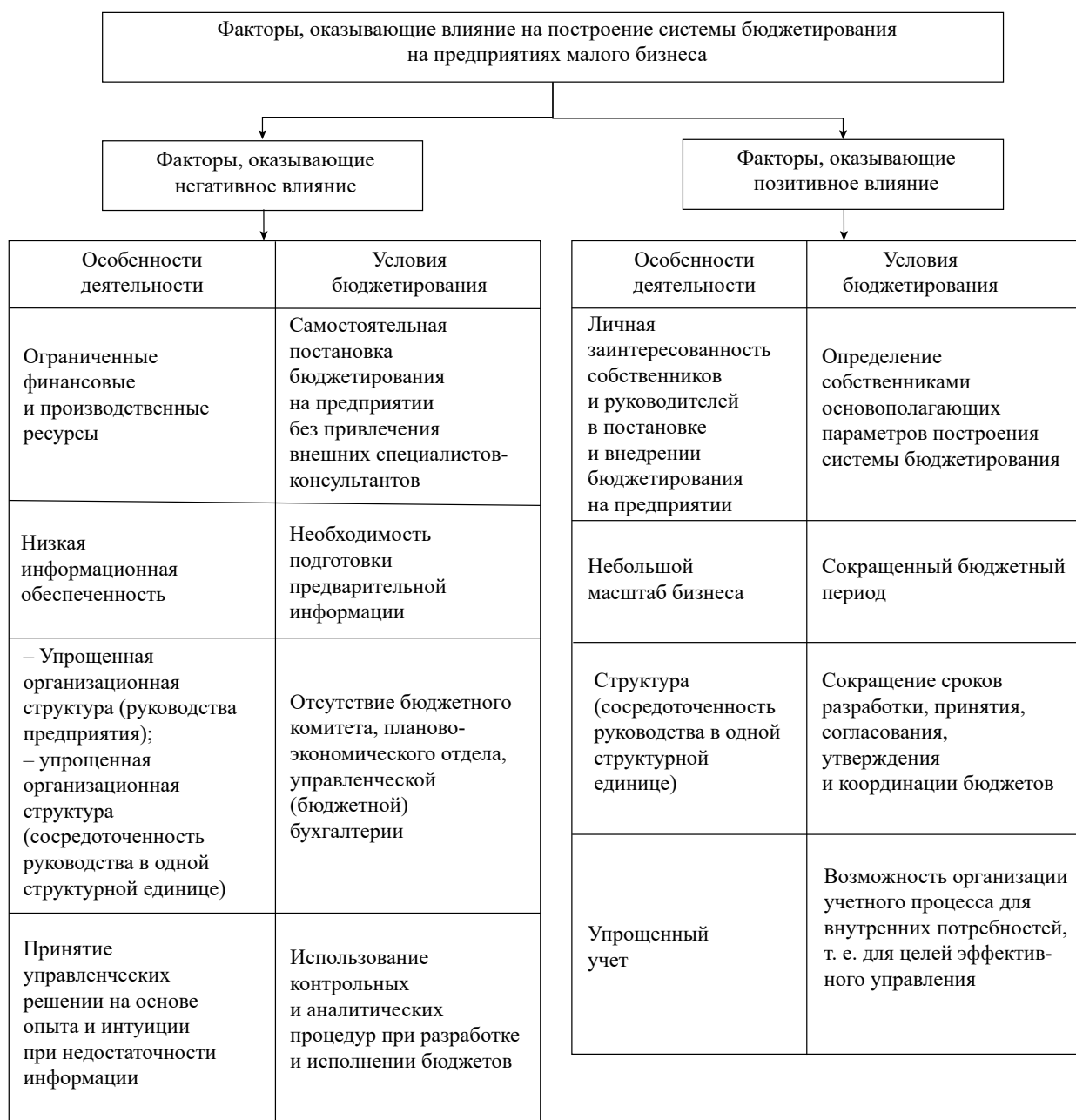
- рисковый характер деятельности субъектов малого бизнеса;
- низкий уровень первоначального капитала и отсутствие оборотных средств;
- резкое сокращение, дефицит финансирования государством и отсутствие свободного доступа к льготам

по поддержке сектора малого бизнеса;

- ограниченный доступ к банковским услугам кредитования;
- низкий уровень взаимодействия между малыми и крупными предприятиями;
- отсутствие изменений качественного состава в различных отраслях экономики, несовершенство налогового законодательства России.

Все перечисленные выше ограничения сгруппированы нами по следующим основным направлениям:

- по масштабам деятельности;
- по финансовым и производственным ресурсам;
- по кадровому составу;
- по специальным навыкам исполнителей;
- по определенности и достаточности информационной обеспеченности для принятия управленческих решений.



Источник: [1]

Рис. 1. Влияние разнообразных факторов на условия построения системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса

Обосновано, что указанный выше перечень ограничений во многом определяет особенности введения бюджетирования на малых предприятиях. В частности, в связи с ограниченным масштабом деятельности малых предприятий сокращаются сроки бюджетирования. Для большей части предприятий малого бизнеса бюджет на период до одного месяца – оперативный, а от трех месяцев до года – долгосрочный, в то время как в сфере крупного бизнеса долгосрочное бюджетирование измеряется периодами от трех до двадцати лет.

В связи с ограниченными финансовыми и производственными ресурсами предприятия малого бизнеса вынуждены заниматься самостоятельной постановкой бюджетирования без привлечения внешних специалистов. Отсутствие профессиональных знаний и невозможность нанять высококвалифицированный кадровый состав приводят к низкой информационной обеспеченности, принятию управленческих решений на основе интуиции и необходимости подготовки предварительной информации.

Однако помимо негативных факторов, деятельности малых предприятий присущи и позитивные. Авторы выявили следующие преимущества сферы малого бизнеса:

- специализация, кооперация и конкуренция, приводящие к повышению качества продукции;
- высокий уровень предложения товаров и услуг, гибкая приспособляемость к запросам клиентуры;
- возможность реализации разнообразных бизнес-идей;
- высокий уровень адаптации к изменениям рынка;
- относительно невысокие финансовые вложения и расходы на организацию, развитие и поддержание бизнеса.

Кроме того, к позитивным особенностям деятельности предприятий малого бизнеса можно отнести личную заинтересованность и участие собственников в постановке и внедрении бюджетирования в организации. При этом собственник в силу небольшого объема информации о деятельности малого бизнеса лично может координировать и контролировать все мероприятия и сроки исполнения заданий. Небольшой масштаб бизнеса также определяет реактивный характер стиля руководства: сокращенный бюджетный период, упрощенная организационная структура, которая влечет за собой сокращения сроков разработки, принятия, согласования, утверждения и координации управленческих распоряжений и решений, а также корректировка бюджетов проводятся по мере развития деятельности, а не по спрогнозированному сценарию.

Большое значение для организации и постановки системы бюджетирования имеет освобождение от ведения бухгалтерского учета в рамках налогообложения на малых предприятиях, использующих упрощенную систему налогообложения, и его замена на учет в одном регистре – книге доходов и расходов. Книга учета доходов и расходов – это обязательный документ, используемый для учета операций, проводимых в порядке ведения деятельности хозяйствующего субъекта малого бизнеса. Данная особенность дает возможность малым предприятиям акцентировать внимание на ведении бухгалтерского учета в рамках информационных интересов самой организации – формирование отчетности, учетных данных для управления и их анализ для принятия эффективных управленческих решений и информационной обеспеченности руководителей и собственников [2].

Определив отрицательные и положительные черты деятельности субъектов малого бизнеса, влияющие на постановку и организацию процесса бюджетирования, отметим, что бюджетирование является важной и неотъемлемой частью системы управленческого учета.

Бюджетирование – сложный процесс, ему присущи все функции элементов системы управленческого учета. Вся информация, полученная в процессе бюджетирования, поступает обратно в систему управленческого учета, далее происходит корректировка методики, размера и состава планируемых и учитываемых показателей, это способствует эффективному управлению доходами и расходами организации, а также минимизирует риски хозяйственной деятельности.

В свою очередь, процесс бюджетирования, нацеленный на результат, как элемент системы управленческого учета на малых предприятиях, определяет ряд требований. К таким требованиям относятся:

- комплексный подход к построению и внедрению системы бюджетирования;
- логическая последовательность организационных мероприятий;
- единство всех форм и показателей деятельности предприятия при учете и планировании;
- использование результатов процесса бюджетирования для корректировки учетных;
- планируемых показателей и принятия управленческих решений;

Таким образом, создание организационных основ и использование системы бюджетирования предопределяет эффективность достижения поставленных целей предприятия.

На зарубежных предприятиях малого бизнеса бюджетирование в большинстве случаев находится в ведении специального отдела – бюджетной бухгалтерии. В Российской Федерации не все малые предприятия, применяющие управленческий учет, имеют указанную организационную структуру. В таких случаях подготовкой бюджетной отчетности занимаются различные подразделения предприятия, при этом процесс бюджетирования необходимо стандартизировать и скоординировать с другими элементами управленческого учета при помощи конкретно заданных процедур, инструкций и бюджетных форм. Как правило, процесс разработки бюджетов опирается на прогноз объема продаж, именно бюджет продаж разрабатывают в первую очередь [5].

Отметим, что на предприятиях малого бизнеса обычно применяют принцип единоначалия, то есть организацией управляет предприниматель-собственник. В данном случае для построения системы бюджетирования, целесообразно рассмотреть два подхода: бюджет, составленный снизу вверх и бюджет, составленный сверху вниз. Как показывает практика, чаще всего используется сочетание двух подходов. Вместе с тем, не редкость, когда применяется второй тип подхода (авторитарный), который характеризуется личной заинтересованностью и участием владельца в процессе бюджетирования, что, несомненно, благотворно влияет на управленческую деятельность, так как никто не знает свой бизнес лучше предпринимателя-собственника.

Вследствие перечисленных выше факторов, оказывающих влияние на построение системы бюджетирования предприятий малого бизнеса, в этом секторе экономики практически не пользуются спросом предлагаемые проекты консалтинговых фирм по построению бюджетной системы. Помимо этого, вопросы специфики постановки системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса не достаточно полно освещены в научной литературе. Данное обстоятельство, на наш взгляд, объясняется недооценкой потенциала малого предпринимательства в России. В связи с этим, нами предлагается создать комплексную упрощенную систему бюджетирования для исследуемого и динамично развивающегося сектора экономики России.

Полагаем, что такая система должна быть доступна и понятна всем сотрудникам организации. В первую очередь, она должна предусматривать теоретические положения, в которых необходимо отразить технику разработки бюджетов, методико-организационные аспекты постановки процесса бюджетирования, содержание и структуру генерального бюджета, а также практические рекомендации. Руководство организации должно осознано управлять входящими в генеральный бюджет показателями, при этом между целевыми показателями и их бюджетными величинами необходима взаимосвязь для создания объективной картины деятельности субъекта и принятия аргументированных управленческих решений.

На современном этапе развития экономики России предприятия малого бизнеса нуждаются в управленческих инструментах, позволяющих более точно определять критерии эффективности, прогнозировать объемы продаж и производства, оценивать уровень достижения поставленной организацией цели.

Опираясь на зарубежный и отечественный практический опыт, можно сформулировать вывод о том, что организации, планирующие деятельность заранее, более эффективны. Данные предприятия могут спрогнозировать отрицательные для бизнеса ситуации и события, предварительно разработать варианты решений, определить результативность каждого и выбрать наилучший, тем самым нивелировав нежелательные последствия.

Таким образом, как обосновано выше, комплексная постановка системы бюджетирования на малых предприятиях представляет сложный многоэтапный процесс, состоящий из методической и организационной составляющей.

На рисунке 2 продемонстрирована одна из наиболее приемлемых, на наш взгляд, моделей комплексной постановки системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса, предложенная в [1].

Остановимся более подробно на организационных аспектах построения бюджетной системы малых предприятий.

Организация процесса бюджетирования – комплекс мероприятий и процедур по разработке и внедрению системы бюджетирования, которая позволит обеспечить эффективное управление деятельностью предприятия. Понимание целей и задач финансовой стороны компании, укрепление знаний и навыков в разработке бюджетов, регулярная оценка результатов внедрения системы бюджетирования обуславливают эффективность ее построения.

Разберем более подробно последовательность организационных этапов системы бюджетирования, учитывая выделенные особенности деятельности предприятий малого бизнеса.



Источник: [1]

Рис. 2. Построение системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса

Прежде всего, целесообразно выполнить диагностику и контроль состояния действующей системы бюджетирования, если она имеется, с позиции оперативности, полноты и достоверности составления информации. Одновременно определяются цели, задачи, принципы и концепция построения системы бюджетирования, согласовывается срок проведения работ, общий план организации, закрепление ответственности, разрабатываются финансовая модель и регламент бюджетирования. Далее формируется финансовая структура организации, определяются центры финансовой ответственности, разрабатывается система мотивации персонала [4].

Центр финансовой ответственности (далее – ЦФО) – структурное подразделение предприятия, ответственное за финансовые результаты и способное влиять на тот показатель, за который отвечает. Центры финансовой ответственности могут быть выстроены функциональным или операционным методами.

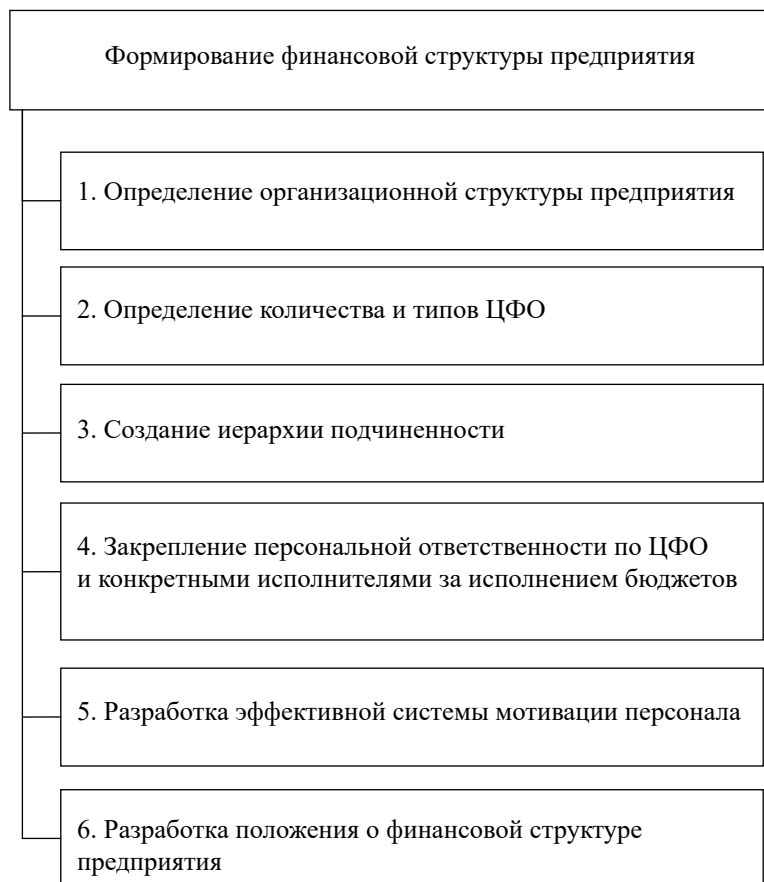
В теории существует четыре основных структурных единицы (на практике их гораздо больше):

- центр доходов (ЦД) – структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании, отвечает за максимизацию получения доходов организации;
- центр затрат (ЦЗ) – структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ в рамках выделенных ресурсов;
- центр прибыли (ЦП) – структурное подразделение, ответственное за финансовый результат от текущей деятельности хозяйствующего субъекта;
- центр инвестиций (ЦИ) – структурное подразделение, ответственное за инвестиционную деятельность предприятия [3].

Важно разработать эффективную схему мотивации, установить персональную ответственность за достижение результата и исполнение регламента бюджетирования по ЦФО, создать иерархию подчиненности

и проработать технологии гибкого бюджетирования, при котором фонд материального поощрения ЦФО будет учитывать влияние других центров на его показатели.

Перечень мероприятий по созданию финансовой структуры малого предприятия представлен на рисунке 3.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Мероприятия по формированию финансовой структуры предприятий малого бизнеса

Подведем главные итоги исследования.

В условиях деятельности современного бизнеса при наличии огромного числа разнообразных показателей эффективно функционирующая система бюджетирования позволит компании быстрее достичь поставленных финансовых целей и рационально управлять ресурсами предприятия. Если система выстроена правильно, доступна и понятна всем сотрудникам организации, то руководство может в любой момент воздействовать на сложившуюся ситуацию.

В свою очередь, влияние особенностей деятельности субъектов малого бизнеса может сказаться как позитивно, так и негативно на построении бюджетной модели. В связи с данными особенностями предлагается создать комплексную упрощенную систему бюджетирования. Постановка системы бюджетирования позволит предприятию организовать управленческий учет в компании, и, как результат, возможность видеть полную картину финансового состояния предприятия.

Комплексная постановка системы бюджетирования на малых предприятиях представляет сложный многоэтапный процесс, включающий методическую и организационную составляющие. Авторы предложили начать постановку данной системы с формирования финансовой структуры субъектов малого бизнеса.

Формирование финансовой структуры на предприятиях малого бизнеса способствует выявлению слабых звеньев в его организационной структуре, улучшает взаимодействие и информационный обмен между центрами ответственности, а также усиливает контроль за достижением поставленных целей деятельности как по центрам ответственности, так и по предприятию в целом.

Библиографический список

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: монография / М. А. Вахрушина, Л. В. Пашкова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 114 с.
2. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2016. – 461 с.
3. Григорян, Е. С. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие для студентов вузов / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – М.: Дашков и К, 2016. – 248 с.
4. Карпов, А. Е. Эффективная система бюджетирования и управленческого учета: практические советы и рекомендации. – М.: Москва, 2016. – 176 с.
5. Платонова, Н.А. Финансовое планирование и бюджетирование : учеб. пособие / В. Н. Незамайкин, Н. А. Платонова, Я. П. Федоров; под ред. В. Н. Незамайкина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 96 с.

References

1. Vahrushina M. A., Pashkova L. V. Byudzhetrovanie v sisteme upravlencheskogo ucheta malogo biznesa: metodika i organizaciya postanovki: monografiya [*Budgeting in the Management Accounting System for Small Business: Methods and Organization of Statement: Monograph*]. Moscow, INFRA-M, 2017. 114 p.
2. Volkova O. N. Upravlencheskij uchët: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata [*Management Accounting: Textbook and Workshop Manual for Academic Baccalaureate*]. Moscow, YouRight, 2016. 461 p.
3. Grigoryan E. S., Yourasov I. A. Korporativnaya social'naya otvetstvennost' : uchebnoe posobie dlya studentov vuzov [*Corporate Social Responsibility: Textbook for University Students*]. Moscow, Dashkov & C, 2016. 248 p.
4. Karpov A. E. Ehffektivnaya sistema byudzhetrovaniya i upravlencheskogo ucheta: prakticheskie sovety i rekomendacii [*Effective Budgeting and Management Accounting System: Practical Advice and Recommendations*]. Moscow, 2016. 176 p.
5. Platonova N. A., Fyodorov Ya. P. Finansovoe planirovanie i byudzhetrovanie: uchebnoe posobie [*Financial Planning and Budgeting: Textbook*]. Moscow, INFRA-M, 2017. 96 p.