

## МЕТОДОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СУБЪЕКТАХ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2015 Т.Е. Татаровская\*

**Ключевые слова:** малый бизнес, бюджетирование, затраты на бюджетирование, концепции бюджетирования, бюджет продаж.

Раскрывается актуальность внедрения бюджетирования на малых предприятиях, рассматриваются подходы к характеристике понятия “бюджетирование” и его основные концепции. Представлены особенности организации бюджетирования на малых предприятиях пищевой промышленности, разработан формат бюджета продаж, адаптированный к требованиям малого бизнеса.

Устойчивое развитие малых предприятий в современных экономических условиях зависит от эффективности принимаемых управленческих решений. В целях обеспечения контроля за достижением поставленных целей, уровнем реализации потенциала, планирования необходимых ресурсов в субъектах малого бизнеса организуется система управленческого учета, основным элементом которой является бюджетирование.

М.А. Вахрушина, О.Д. Каверина, А.И. Шигаев базовыми характеристиками бюджетирования считают: реализацию функции управления “планирование”<sup>1</sup>; конкретизацию целей планирования; формирование совокупности бюджетов; организацию системы оперативного планирования деятельности<sup>2</sup>.

В.Т. Чая, Д.И. Ряховский, В.В. Арсенович выделяют несколько иные характеристики процесса бюджетирования: построение системы бюджетов как основы управления предприятием; динамичность в составлении и реализации бюджетов; осуществление контроля за рациональностью использования ресурсов; оптимизация ресурсной политики; создание технологии оперативного управления исходя из стратегии компании<sup>3</sup>.

В.Б. Ивашкевич рассматривает бюджетирование как интегрированную систему учетно-аналитической и контрольной бизнес-информации и связующее звено между стратегией и тактикой предприятия<sup>4</sup>. Основу организации процесса бюджетирования составляет реализация целей компании, соответствие интересам и направлениям ее развития.

Таким образом, бюджетирование на малом предприятии представляет собой процедуру управленческого учета, охватывающего все аспекты деятельности организации, обобщающего их в системе бюджетов с использованием методов планирования, учета, контроля и анализа, с ориентировкой на достижение поставленных целей.

Актуальность разработки методологии организации процесса бюджетирования на малом предприятии обусловлена следующими причинами:

1) потребностью в разработке новых подходов в организации бюджетирования, адаптированных к решению проблем малого бизнеса, а именно:

- а) дефицит финансовых ресурсов;
- б) низкий уровень компетентности персонала;
- в) высокая налоговая нагрузка;
- г) колебания на рынке;
- д) конкурентная борьба;
- е) коррупция;
- и т.д.

2) практической востребованностью малыми организациями внедрения бюджетирования с использованием новейших методик, с учетом зарубежного опыта в целях обеспечения реализации функций внутреннего контроля<sup>5</sup>;

3) ориентацией малого бизнеса на рост масштабов, долгосрочный рост, повышение конкурентоспособности.

Одной из актуальных проблем при организации бюджетирования на малом предприятии является оценка затрат на данный процесс в условиях ограниченности ресурсов<sup>6</sup>.

\* Татаровская Татьяна Евгеньевна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: tatarovskaya.tatyana@gmail.com.

Предлагается следующая формула для расчета затрат на бюджетирование в субъекте малого бизнеса:

$$BC = \sum_{i=1}^n (T_i \cdot W_i) \cdot 1,302 \cdot 12, \quad (1)$$

где  $BC$  - расходы на бюджетирование (budgeting costs);  $T_i$  - время, затрачиваемое каждым участником, задействованным в процессе бюджетирования, ежемесячно;  $W_i$  - стоимость 1 ч рабочего времени каждого работника, задействованного в процессе бюджетирования (руб./ч);  $n$  - количество работников, задействованных в процессе бюджетирования; 1,302 - коэффициент страховых взносов во внебюджетные фонды (если процент отчислений на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний соответствует 1-му классу риска - 0,2%); 12 - количество месяцев в году.

Таким образом, благодаря данной формуле возможно оценить предполагаемые затраты на бюджетирование в малом бизнесе. Среди работников, задействованных в данном процессе, целесообразно выделять не только персонал, составляющий бюджеты и осуществляющий контроль за бюджетными показателями, но и сотрудников, предоставляющих информацию, необходимую для функционирования системы и реализации ее функций.

После оценки затрат на бюджетирование перед малым предприятием встает проблема выбора концепции бюджетирования из существующего многообразия (табл. 1).

Рассматриваемое в рамках данного исследования малое предприятие пищевой промышленности Самарской области имеет сле-

дующие особенности, которые необходимо учитывать при организации бюджетирования:

- ◆ широкий ассортимент продукции и товаров;
- ◆ невысокий срок хранения продукции пищевой промышленности;
- ◆ затраты на упаковку товаров как элемент рекламы в целях обеспечения конкурентоспособности продукции;
- ◆ жесткий внешний контроль за качеством продукции (государственные надзорные органы, потребители/покупатели);
- ◆ строгое соблюдение определенной технологии при производстве продукции;
- ◆ необходимость организации процессов закупки и продаж;
- ◆ наличие фактора сезонности;
- ◆ необходимость модернизации существующих методик калькулирования себестоимости.

Таким образом, организация бюджетирования на малом предприятии предполагает определенную последовательность действий:

- 1) формирование перечня особенностей малого предприятия, имеющих потенциальное воздействие на формируемую систему;
- 2) выбор концепции бюджетирования;
- 3) установление взаимосвязи между целями, стратегией малого предприятия и задачами бюджетирования;
- 4) диагностику текущего состояния существующей учетно-аналитической и контрольной системы<sup>7</sup>;
- 5) подготовку перечня и форматов бюджетов.

Внедрение бюджетирования на малом предприятии позволит решить ряд существенных проблем, в частности преодолеть дилемму собственника при росте масштабов бизнеса (деле-

Таблица 1

Сравнительный анализ основных концепций бюджетирования

Критерий	Стратегическое бюджетирование	Процессно-ориентированное бюджетирование	Риск-ориентированное бюджетирование
Цель	1. Формирование и прогноз стратегических показателей. 2. Оценка макроэкономической ситуации. 3. Оценка финансового аспекта достижения стратегических целей	Планирование ресурсов для осуществления деятельности	1. Взаимодействие с системой внутреннего контроля. 2. Минимизация рисков благодаря расчету изменений в бизнес-процессах и бизнесе в целом в случае наступления риска
Объекты бюджетирования	Виды бизнеса, весь бизнес	Бизнес-процесс	Варианты поведения бизнеса при наступлении риска
Период планирования	3-5 лет	До 3 лет	До 1 года
Учет влияния внешней бизнес-среды	Частично	Частично	Да
Учет потребностей клиентов	Частично	Да	Частично
Ключевой показатель	Стоимость бизнеса	Стоимость бизнеса	Стоимость бизнеса

гирование полномочий руководителя); способствует росту стоимости компании, высокой готовности к преодолению трудностей на всех этапах жизненного цикла.

На исследуемом предприятии пищевой промышленности Самарской области в ходе внедрения бюджетирования проводилась разработка форматов бюджетов. В частности, с учетом особенностей данной организации был внедрен формат бюджета продаж, который представляет собой таблицу, где планы по продажам совмещены с бюджетом движения денежных средств от реализации продукции. Такая форма бюджета позволяет не только проанализировать перспективу ведения продаж, но и спрогнозировать будущие потоки денежных средств от дебиторов. Апробация макета бюджета продаж на исследуемом предприятии представлена в табл. 2.

Прогнозируемые показатели составлены исходя не только из результатов продаж прошлых периодов, но и из особенностей продаваемого товара. По данным внутренних маркетинговых исследований данного малого предприятия, спрос на шоколадные изделия будет наименьшим в то время года, когда климатические условия будут способствовать быстрой порче данного продукта. Такими периодами являются последние весенние, летние месяцы. Кроме того, было обнаружено, что наибольший спрос на шоколадные

фигуры наблюдается в 4 квартале в период, предшествующий новогодним праздникам, а также в 1 квартале накануне государственных праздников.

С целью контроля за отклонением запланированных показателей от фактических проводится план-факт анализ. Для этого составляется аналитическая таблица (табл. 3).

Согласно полученным данным, компания неточно спрогнозировала ожидаемую цену единицы продукции. Кроме того, появилась проблема управления дебиторской задолженностью, поскольку исследуемое малое предприятие получило на 115 000 руб. выручки меньше, чем запланировала.

Кроме анализа отклонений фактических показателей от бюджетных проводится анализ управления дебиторской задолженностью (далее - *ДЗ*) малого предприятия<sup>8</sup>. Наиболее распространенным показателем является коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (далее -  $K_{обдз}$ ), рассчитываемый следующим образом:

$$K_{обдз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднее значение ДЗ}} \quad (2)$$

На основании данных табл. 3 рассчитаем среднее фактическое значение дебиторской задолженности:

$$\text{ДЗ на конец 1 квартала (ф)} = 240 + 1184 - 972 = 452 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 2

**Бюджет продаж шоколадных изделий исследуемого предприятия Самарской области на 2014 г.**

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	За год
Ожидаемый объем продаж, шт.	3700,00	2500,00	1700,00	6900,00	14 800,00
Ожидаемая цена единицы продукции, руб.	310,00	300,00	290,00	320,00	-
Ожидаемая выручка за реализованную продукцию, тыс. руб.	1147,00	750,00	493,00	2208,00	4598,00
График поступления денежных средств, тыс. руб.					
Счета дебиторов на начало года, тыс. руб.	240,00				-
Приток денег от продаж в 1 квартале, тыс. руб.	847,00	300,00			1147,00
Приток денег от продаж во 2 квартале, тыс. руб.		590,00	160,00		750,00
Приток денег от продаж в 3 квартале, тыс. руб.			320,00	173,00	493,00
Приток денег от продаж в 4 квартале, тыс. руб.				1250,00	1250,00
Итого поступление денег, тыс. руб.	1087,00	890,00	480,00	1423,00	3880,00

Таблица 3

**План-факт анализ исполнения бюджета продаж в 1 квартале 2014 г. исследуемого малого предприятия Самарской области**

Показатели	1 квартал (план)	1 квартал (факт)	Отклонения
Объем продаж, шт.	3700,00	3700,00	-
Цена единицы продукции, руб.	310,00	320,00	10,00
Выручка за реализованную продукцию, тыс. руб.	1147,00	1184,00	37,00
График поступления денежных средств, тыс. руб.			
Счета дебиторов на начало года, тыс. руб.	240,00	240,00	-
Приток денег от продаж в 1 квартале, тыс. руб.	847,00	732,00	-115,00
Итого поступление денег, тыс. руб.	1087,00	972,00	-115,00

Среднее значение  $ДЗ$  (ф) =  $(240 + 452) / 2 = 346$  тыс. руб.

Тогда коэффициент оборачиваемости  $ДЗ$  будет равен:

$$K_{обдз} (ф) = 1184 / 346 = 3,42.$$

Аналогично рассчитаем плановый показатель оборачиваемости  $ДЗ$ :

$$ДЗ \text{ на конец } 1 \text{ квартала (п)} = 240 + 1147 - 1087 = 300 \text{ тыс. руб.}$$

Среднее значение  $ДЗ$  (п) =  $(240 + 300) / 2 = 270$  тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости  $ДЗ$  будет равен:

$$K_{обдз} (п) = 1147 / 300 = 3,82.$$

Таким образом, поскольку плановый показатель оборачиваемости  $ДЗ$  оказался выше фактического, можно сделать вывод о том, что на малом предприятии наблюдается негативная тенденция в оборачиваемости дебиторской задолженности. Это свидетельствует о том, что происходит процесс иммобилизации оборотных средств предприятия.

На практике распространен еще один вариант рассчитанного показателя, отражающего период, необходимый для погашения дебиторской задолженности, - срок оборачиваемости дебиторской задолженности ( $CO_{дз}$ ):

$$CO_{дз} = \text{Среднее значение } ДЗ / \text{Выручка} \cdot 365. \quad (3)$$

$$CO_{дз} (ф) = 346 / 1184 \cdot 365 = 107 \text{ дн.}$$

$$CO_{дз} (п) = 300 / 1147 \cdot 365 = 95 \text{ дн.}$$

Из полученных результатов следует, что фактически дебиторская задолженность оборачивается на 12 дн дольше, чем было запланировано. Данная тенденция может привести к тому, что исследуемое малое предприятие будет вынуждено искать дополнительные источники финансирования. Кроме того, результаты расчетов продемонстрировали, что в компании существует слишком длинный период оборота дебиторской задолженности, что говорит о проблемах в организации процедур сбыта.

При исполнении бюджетов на малых предприятиях необходимо осуществлять следующие процедуры:

1) управление договорами;

2) управление платежами:

а) платежами “первого приоритета” являются:

- ◆ заработная плата работников;
- ◆ платежи по налогам и сборам;
- ◆ уплата страховых взносов;
- ◆ погашение кредиторской задолженности основным поставщикам;

◆ погашение кредитов и займов;

◆ прочие платежи (лизинговые платежи, выплата дивидендов и т.д.);

б) к платежам “второго приоритета” относятся:

◆ премии, бонусы работникам,

◆ платежи по прочей кредиторской задолженности;

◆ другие платежи (например, несвязанные с основным видом деятельности);

3) управление резервами и оценочными обязательствами;

4) проверка соответствия данных бухгалтерского учета бюджетным показателям;

5) оперативное планирование и учет;

6) своевременная корректировка бюджетов.

Таким образом, внедрение бюджетирования на малом предприятии актуально, поскольку в современных условиях благодаря данной процедуре управленческого учета обеспечивается контроль за достижением целей организации, реализацией потенциала, оптимизацией использования ресурсов. Основой внедрения бюджетирования на малом предприятии является адаптация форматов бюджетов к особенностям субъектов малого бизнеса, их требованиям к детализации информации.

<sup>1</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. Серия “Высшее финансовое образование”. М.: Омега-Л, 2011. 570 с.

<sup>2</sup> Татаровская Т.Е. Аспекты бюджетирования на малых предприятиях // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 39 (285). С. 18-26.

<sup>3</sup> Чая В.Т., Чупахина Н.И. Управленческий учет: учеб. пособие. Серия “Высшее экономическое образование”. М.: Эксмо, 2009. 477 с.

<sup>4</sup> Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. М.: Магистр: Инфра-М, 2011. 576 с.

<sup>5</sup> Корнеева Т.А., Кузьмина О.Н. Развитие методики оценки затрат на функции системы учетно-аналитического обеспечения управления организацией // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 28. С. 40-47.

<sup>6</sup> Татаровская Т.Е., Корнеева Т.А. Математическое моделирование в управленческом учете // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 1. С. 58-62.

<sup>7</sup> Андреева С.В. Дифференцированный подход к организации учетной системы малого предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 10 (96). С. 19-23.

<sup>8</sup> Татаровский Ю.А. Классификация показателей финансового состояния организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 7(105). С. 109-113.