

УДК 330:657.6

DOI: 10.26140/knz4-2019-0802-0027

**НЕОБХОДИМОСТЬ И ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

© 2019

**Боровицкая Марина Владимировна**, кандидат экономических наук,

доцент департамента «Учета, анализа и аудита»

*Финансовый университет при Правительстве РФ*(127083, Россия, Москва, улица Верхняя Масловка, 15, e-mail: [geht066@mail.ru](mailto:geht066@mail.ru))

**Аннотация.** В статье рассматриваются аспекты внедрения бюджетирования на предприятиях малого бизнеса, которые в условиях современного рынка испытывают острую нехватку финансовых ресурсов вследствие ограниченности собственных ресурсов и трудностей с получением заемных средств от государственных кредитных учреждений. Автор подчеркивает важность бюджетирования на предприятиях малого бизнеса, как наиболее действенного инструмента оптимизации всего процесса хозяйственной деятельности. Он отмечает, что составление бюджетов, является наилучшим ориентиром, руководством к действию для руководителей организации в целях принятия решений по финансированию текущих финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных программ и проектов. В статье особое внимание уделено рассмотрению проблем и трудностей внедрения бюджетирования на малых предприятиях, основными из них являются препятствия со стороны государственных органов, ограниченность финансовых ресурсов и высокие проценты при кредитовании. Немаловажную роль автор отводит, рассмотрению особенностей формирования генерального бюджета организации, который охватывает весь денежный оборот предприятия и соответственно равен сумме всех бюджетов структурных подразделений. Автор подчеркивает, что руководству предприятия в целях формирования эффективного и действенного бюджета необходимо добиваться более активного участия всех структурных подразделений в подготовке бизнес-плана и консолидированного бюджета. Особое внимание при составлении генерального бюджета, по мнению автора, необходимо обратить на соблюдение принципа декомпозиции. Автор отмечает, что одним из важнейших этапов бюджетирования является постановка целей, отсутствие которых может привести не только к неудачам в процессе хозяйственной деятельности предприятия малого бизнеса, но и к краху предприятия. Автор обращает внимание на целесообразность использования нефинансовых показателей для повышения эффективности и результативности системы бюджетов. В статье предпринята попытка трактовки основных принципов формирования системы нефинансовых показателей. Автор отмечает, что внедрение нефинансовых показателей деятельности малого предприятия в процесс бюджетирования позволит получить более полную информацию о результатах его работы.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, генеральный бюджет, управленческий учет, стратегический учет, стратегия, контроллинг, малый бизнес, предприятия малого бизнеса, нефинансовые показатели деятельности, система сбалансированных показателей.

**THE NECESSITY AND DIFFICULTIES OF BUDGETING  
AT THE ENTERPRISES OF SMALL BUSINESS**

© 2019

**Borovitskaya Marina Vladimirovna**, candidate of economic Sciences, associate Professor  
of Department "Accounting, analysis and audit"*Financial University under the Government of the Russian Federation*(127083, Russia, Moscow, Verkhnyaya Maslovka st., 15, e-mail: [geht066@mail.ru](mailto:geht066@mail.ru))

**Abstract.** The article deals with the aspects of the introduction of budgeting in small businesses, which in today's market are experiencing an acute shortage of financial resources due to limited resources and difficulties in obtaining loans from public credit institutions. The author emphasizes the importance of budgeting in small businesses as the most effective tool to optimize the entire process of economic activity. He notes that budgeting is the best guide, a guide to action for the leaders of the organization in order to make decisions on the financing of current financial and operational needs, investment programs and projects. The article pays special attention to the problems and difficulties of the introduction of budgeting in small enterprises, the main ones are the obstacles from the public authorities, limited financial resources and high interest rates in lending. The author assigns an important role to the consideration of the features of the formation of the General budget of the organization, which covers the entire monetary turnover of the enterprise and, accordingly, is equal to the sum of all budgets of structural units. The author emphasizes that the management of the enterprise in order to form an effective and efficient budget, it is necessary to achieve more active participation of all structural units in the preparation of the business plan and the consolidated budget. Particular attention in the preparation of the General budget, according to the author, should be paid to the principle of decomposition. The author notes that one of the most important stages of budgeting is setting goals, the absence of which can lead not only to failures in the process of economic activity of small businesses, but also to the collapse of the enterprise. The author draws attention to the feasibility of using non-financial indicators to improve the efficiency and effectiveness of the budget system. The article attempts to interpret the basic principles of formation of the system of non-financial indicators. The author notes that the introduction of non-financial indicators of small businesses in the budgeting process will provide more information about the results of its work.

**Keywords:** budget, budgeting, General budget, management accounting, strategic accounting, strategy, controlling, small business, small business enterprises, non-financial performance indicators, balanced scorecard.

В условиях острой конкурентной борьбы с конкурентами за выживание на рынке определенного вида услуг, работ, производства продукции, малым предприятиям приходится прибегать к дополнительным затратам по формированию стратегии деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Помимо организации и ведения бухгалтерского финансового учета, неотъемлемой частью учета является внедрение и развитие управленческого учета, в частности формирование различного рода бюджетов, для планирования и прогнози-

рования результатов деятельности.

Неотъемлемым элементом общего процесса планирования организации является формирование бюджетов. В целях экономии финансовых ресурсов организации, большей оперативности и повышения эффективности управления ими, снижения риска непроизводительных расходов, а также для повышения достоверности плановых показателей (в целях налогового планирования) целесообразно внедрять механизм бюджетного планирования доходов и расходов [1].

Бюджетирование в составе управленческого учета в условиях современности можно считать основой в системе управления организации, но, по мнению В.А. Кожина, «управленческий учет предприятия является частью бюджетирования, если не рассматривать одно-сторонне, сводя бюджетирование, лишь к единственной функции финансовому планированию» [2]. С его помощью можно выявить реальную картину финансово-хозяйственной деятельности организации, определить слабые стороны, взвесить все «за» и «против» самой системы управления, определить потенциал успеха организации, наметить пути его достижения, определить методы, инструменты и факторы улучшений, а так же сформировать и утвердить стратегию организации, как на краткосрочный, так и на долгосрочный периоды, а так же оценить финансовые риски [3].

Основной информационной базой составления бюджетов, как правило, являются формы бухгалтерской отчетности организаций, такие как бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и изменениях капитала. Помимо указанных форм отчетности, при формировании бюджетов учитывают данные предшествующих финансовых планов организации. Немаловажную роль при составлении бюджетов играют договоры (контракты), заключаемые с покупателями продукции и поставщиками сырья и материалов, прогнозные расчеты продаж продукции или планы сбыта исходя из заказов, прогнозы спроса, уровень цен и другие условия рыночной конъюнктуры. На основе показателей сбыта рассчитывается объем производства, затраты на выпуск продукции, прибыль, рентабельность. При разработке бюджетов необходимо учитывать экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами, такие как, налоговые ставки, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда. [1].

Бюджеты, разработанные с учетом всех вышеперечисленных данных, являются наилучшим ориентиром, руководством к действию для руководителей организации в целях принятия решений по финансированию текущих финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных программ и проектов.

Современный рынок и его законы требуют от компаний и организаций различных сфер и отраслей деятельности устойчивого финансового состояния и умения конкурировать в жестких и часто меняющихся условиях, при которых от руководителей данных организаций требуется принятие эффективных управленческих решений, умелого и грамотного управления инновациями и оперирования новыми технологиями. На практике во многих организациях руководители ощущают нехватку или недостаток какой-либо аналитической и оперативной информации для принятия взвешенного и рационального решения, заполнить данный пробел, и призван управленческий учет, одним из эффективных инструментов которого является бюджетирование.

Тема бюджетирования, а так же проблемы внедрения, организации и ведения управленческого учета все-сторонне исследованы в работах многих ученых, среди них: Е.В. Акчурина, М.А. Бахрушина, О.Н. Волкова, В.Б. Ивашкевич, О.Д. Каверина, Т.П. Карпова, М.В. Мельник, Е.А. Мизиковский, О.Е. Николаева, В.И. Подольский, О.В. Рожнова, Я.В. Соколов, Г.В. Улина, А.Д. Шеремет, Т.В. Шишкова. Все ученые, как один, убеждены, что бюджетирование (бюджетное управление) это эффективная система управления предприятием с помощью целевых показателей.

Тем не менее, актуальны и остры в современном мире вопросы внедрения бюджетирования на предприятиях малого бизнеса, развитие которого встречает ряд и проблем трудностей, основными из них являются препятствия со стороны государственных органов, ограниченность финансовых ресурсов и высокие проценты

при кредитовании. Как известно, основным источником финансирования таких предприятий являются собственные средства руководителей и полученная прибыль, но их зачастую не хватает, возникает дефицит средств. Бюджетирование и призвано справляться с такими трудностями.

Руководители предприятий малого бизнеса должны уметь управлять финансовыми ресурсами предприятия – планировать и распределять финансовые ресурсы без ущерба для деятельности предприятия, для этого целесообразно составлять бюджет, который позволит грамотно спланировать деятельность предприятия на долгосрочный период и рационально распределить средства, выделив наиболее важные статьи затрат и расходов с учетом изменений рынка и устойчивости предприятия. На малых предприятиях составление такого бюджета не потребует огромных усилий и затрат. Главная функция бюджетирования – это прогнозирование изменения объема финансовых ресурсов предприятия [4-8].

Состав и формат бюджетов субъективен и индивидуален на каждом предприятии, но основополагающими и стандартными, как правило являются бюджет материальных затрат, бюджет потребления энергии, бюджет затрат на оплату труда, в случае фондоемкого производства – бюджет амортизационных отчислений, бюджет прочих расходов, бюджет банковских и налоговых платежей. Систему бюджетов объединяет генеральный бюджет, который представляет собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов.

На предприятии целесообразно составлять генеральный бюджет, содержание которого должно соответствовать стратегическим целям предприятия, с учетом уровня его развития, необходимости внедрения процесса реновации, приобретения новейшего оборудования, использования новых технологий при производстве товаров и услуг, расширения рынка сбыта готовой продукции, а также с учетом возможного повышения затрат на энергоносители, уровня инфляция, закупочных цен на сырье.

Для предприятий малого бизнеса вследствие ограниченности финансовых ресурсов в генеральный бюджет целесообразно включать небольшое количество статей бюджета, но неизменной и постоянной основой для любого генерального бюджета является составление бюджета продаж. Как показывает практика, руководители предприятий малого бизнеса могут ограничиваться только составлением бюджета продаж и бюджета производства или бюджета расходов и бюджета доходов [2]. Зачастую составления бюджета расходов и бюджета доходов на предприятиях малого бизнеса не пользуются популярностью в связи ограниченностью финансовых ресурсов и попытками минимизации затрат, которые могуткратно увеличиться в случае найма квалифицированных специалистов, приобретения и установки специализированного программного обеспечения.

Генеральный бюджет охватывает весь денежный оборот предприятия и соответственно равен сумме всех бюджетов структурных подразделений. Руководству предприятия в целях формирования эффективного и действенного бюджета необходимо добиваться более активного участия всех структурных подразделений в подготовке бизнес-плана и консолидированного бюджета. При составлении бюджетов структурных подразделений и служб предприятий необходимо руководствоваться принципом декомпозиции. Он заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т. е. бюджеты цехов и отделов входят в сводный (консолидированный) бюджет предприятия. Оптимальным считается такой бюджет, в котором доходный раздел равен расходной части. При дефиците сводного бюджета возникает необходимость его корректировки посредством увеличения доходов или снижения расходов.

При любом виде бюджетирования важным этапом

является постановка целей, отсутствие которых может привести не только к неудачам в процессе хозяйственной деятельности предприятия малого бизнеса, но и к краху предприятия. Среди множества целей предприятия следует всегда выделять одну – наиболее важную, которая и будет стратегической целью предприятия [9]. Необходимо так же определить возможности предприятия, преимущества и недостатки хозяйственной деятельности, определить потенциал и рейтинг предприятия среди родственных отраслевых, составить прогноз развития отрасли, наметить уровень показателей, к которым должно стремиться предприятие в процессе своего развития. Важно помнить, что уровень показателей должен быть достижимым и намеченные цели должны быть выполнимы [10].

Стратегическое планирование, как правило, охватывает период в 5-10 лет и обычно внедряется на крупных предприятиях, для предприятий малого бизнеса такой срок очень велик, поэтому руководители таких предприятий принимают решение о составлении бюджетирования на более короткий срок, например от одного года до трех. При этом определяют целевые показатели, к которым в процессе хозяйственной деятельности должно стремиться предприятие, и контрольные показатели, при помощи которых проводится анализ достижения или не достижения целей.

На предприятиях малого бизнеса, где бюджетирование уже внедрено, наиболее часто встречается бюджет продаж. Руководители таких предприятий, которые, как правило, самостоятельно занимаются составлением бюджета, должны помнить о том, что бюджет продаж необходимо составлять с учетом спроса на реализуемую продукцию, рынков сбыта, сезонности, конкуренции, уровня цен, прибыльности продукции. В нем необходимо отразить объемы уже реализованной продукции за конкретный предыдущий период (месяц, квартал), выразив их как в количественных, так и стоимостных показателях, а так же ожидаемый объем реализации готовой продукции в текущем периоде. С объемом продаж необходимо соотнести всевозможные коммерческие расходы: расходы на рекламу, транспортировку продукции. Бюджет производства это планируемый объем выпуска продукции, с учетом составленного и утвержденного бюджета продаж, а так же объемов запаса готовой продукции. Бюджет производства включает в себя данные о затратах, которые могут возникнуть у предприятия в связи с запланированным объемом выпускаемой продукции.

Для успешного функционирования и прибыльности предприятия и его дальнейшего развития необходимо грамотное бюджетирование, которое поможет оптимизировать расходование финансовых ресурсов, своевременно проводить мониторинг и контроль текущего финансового состояния предприятия, позволит эффективно распоряжаться финансовыми ресурсами, учитывая цели долгосрочной и краткосрочной стратегий предприятия.

Бюджетирование так же поможет при составлении бизнес-плана с целью дальнейшего получения заемных средств в государственных кредитных учреждениях или существенного объема инвестиций [11].

При формировании бюджетов как правило используются преимущественно финансовые показатели. В условиях жесткой рыночной конкуренции, одной финансовой информации недостаточно для понимания тенденций развития бизнеса и рынка. Поэтому для повышения эффективности и результативности системы бюджетов, не стоит забывать и о нефинансовых показателях.

Универсальной системы нефинансовых показателей не существует, постараемся дать несколько советов по формированию данной системы:

во-первых, необходимо соблюдение принципа рациональности в бухгалтерском учете, то есть рациональное соотношение количества нефинансовых показателей с величиной затрат на их анализ;

во-вторых, выбранные нефинансовые показатели должны отражать вид экономической деятельности, специфику деятельности конкретной организации;

в- третьих, необходимо соблюдать баланс периодичности анализа финансовых и нефинансовых показателей;

и наконец, информация системы нефинансовых показателей должна быть лаконичной и конкретной.

На практике чаще всего анализ системы нефинансовых показателей осуществляется в рамках специализированного управленческого учета, который направлен на формирование релевантной информации, необходимой для эффективного руководства отдельными структурными подразделениями предприятия. Следовательно, специализированный управленческий учет является неотъемлемым элементом системы стратегического управления предприятием, а именно составной частью стратегического управленческого учета [12].

Одним из действенных инструментов стратегического управленческого учета является система сбалансированных показателей, которая позволяет оценить стратегию и цели малого предприятия, сократить временной промежуток между постановкой цели и времени ее достижения, разработать действенную систему показателей для мотивации персонала на достижение цели, оценить эффективность и результативность конкретного проекта и сегмента предприятия.

Внедрение нефинансовых показателей деятельности малого предприятия в процесс бюджетирования позволит получить более полную информацию о результатах его работы. К данного рода показателям можно отнести такие как, качество выполняемых работ, оказываемых услуг, или же произведенной продукции, изобретательность сотрудников, уровень производительности труда, а также насколько удовлетворены клиенты уровнем обслуживания.

Таким образом, в условиях современного рынка внедрение бюджетирования важно не только в крупных компаниях. Предприятия малого бизнеса, заинтересованные в своем устойчивом положении и успешном развитии, конкурентоспособности, так же должны внедрять систему бюджетирования, разрабатывать стратегии развития, искать оптимальные способы и инструменты в реализации и достижении стратегических целей. Грамотно выстроенный управленческий учет, эффективная стратегия и бюджетирование на предприятиях малого бизнеса позволят своевременно и оперативно отреагировать на быстро меняющиеся условия рынка, быть не только «на плаву», но и успешно развиваться в условиях жесткой конкуренции [13-19].

В финансовой системе предприятия финансовые планы выступают в качестве путеводителя, который позволяет ориентироваться в его финансовых возможностях и выбрать наиболее эффективные с точки зрения конечных результатов действия. Построение прогнозной отчетности в рамках бюджетного планирования текущей деятельности или на более длительную перспективу является неотъемлемой функцией финансовой службы любого предприятия. Эта отчетность может использоваться для различных целей: как ориентир для контроля текущей деятельности, при прогнозировании степени удовлетворительности структуры баланса. При этом успешное выполнение оптимальных финансовых планов обеспечивает устойчивое финансовое положение предприятия, которое является залогом его эффективного функционирования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Попов А.А. Корпоративный менеджмент, Бюджетирование как инструмент финансового планирования. <https://www.cfin.ru>
2. Кожин В.А. Бюджетирование: учебное пособие / В.А. Кожин, Т.В. Шагала, И.С. Жесткова, С.А. Иванов – Н.Новгород: ННГАСУ, 2016. – 245 с.
3. Максимова, О. Как снизить финансовые риски или что такое финансовый риск и как с ним бороться / О. Максимова // Современный капитал. – 2015. – № 2. – С. 21–25.



4. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 320 с.
5. Осолков И.М. Возможные направления совершенствования бюджетирования инвестиционной деятельности // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2014. № 2 (7). С. 53-56.
6. Егорихина М.С., Козлов С.Н. Теоретические аспекты программного бюджетирования как процесса повышения эффективности функционирования государственных и муниципальных финансов // Вестник НГИЭИ. 2015. № 7 (50). С. 15-20.
7. Анцыферова И.С. Исследование факторов, возможностей и ограничений развития инициативного бюджетирования в субъектах РФ методом экспертных интервью // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 446-449.
8. Мирошникова Т.К. Разработка проекта комплексной постановки бюджетирования // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 186-190.
9. Выханский, О.С. Финансовое управление / О.С. Выханский. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 390 с.
10. Картышов, С.В. Как оценить рыночное положение компании / С.В. Картышов, Н.М. Поташинов // Антикризисное и внешнее управление. – 2012. – № 1. – С. 38-42.
11. Бочаров, В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности / В.В. Бочаров. – М.: Дело, 2015. – 270 с.
12. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. пособие / Н. П. Кондраков. – М. : Проспект, 2011. – 504 с. – ISBN 978-5-392-01750-8.
13. Боровицкая М.В. Роль управленческого учета и отчетности в выборе стратегии деятельности организации. Вестник СамГУПС 2009.Т.1. № 6
14. Гоголь М.Н. Формирование системы управленческого учёта на вертикально-интегрированных предприятиях // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2014. № 1 (6). С. 23-26.
15. Бреславцева Н. А. Управленческий учет в сфере услуг [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Бреславцева [и др.]. – Ростов н/Д. : Феникс, 2014. – 269[1] с. – (Высшее финансовое образование) – ISBN 978-5-222-22414-4.
16. Ушанов И.Г. Стратегический управленческий учет как информационная основа бизнес-анализа // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2 (7). С. 85-88.
17. Каверина О.Д. Управленческий учет: теория и практика [Текст] : учеб. пособие. / О. Д. Каверина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 488 с. – ISBN 978-5-9916-2994-2.
18. Алтухова Н.В. Бухгалтерский учет на предприятии как сложная система // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1 (10). С. 10-12.
19. Янковский К. П., Мухарь И. Ф. Управленческий учет [Текст] : учеб. пособие / К. П. Янковский. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с. – (Учебное пособие). – ISBN 978-5-459-00332-1.

Статья поступила в редакцию 26.02.2019

Статья принята к публикации 27.05.2019