

НИЗКОЗАТРАТНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МАЛОГО БИЗНЕСА¹

LOW-COST BUDGETING OF SMALL-SCALE BUSINESS' INDICATORS

Л.С. Ласковец
L.S. Laskovets

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Рассматривается методика построения основных бюджетов и бюджетных процессов в предприятиях, не обладающих финансовыми и трудовыми ресурсами, достаточными для формирования полноценной системы бюджетирования.

This article is devoted to the methodological aspects of construction of the main budgets and budgeting system in the business units with a deficit of financial and labor resources for such construction.

Ключевые слова: бюджетирование, малый бизнес, бюджеты, управленческий учёт.

Keywords: budgeting, small-scale business, budgets, management accounts.

В последние годы в отечественной практике управления бизнесом всё большее распространение получает система бюджетирования различных показателей. Тем не менее, несмотря на эту положительную динамику, система бюджетирования по-прежнему считается достаточно сложной и трудоёмкой для внедрения и функционирования. Многие собственники и топ-менеджеры предприятий считают, что внедрение системы бюджетирования оправдано только на крупных производственных предприятиях с большим штатом экономистов. Такие предприятия обычно пользуются готовыми программными и интеграционными решениями, используя различные системы управления базами данных (1С, Oracle и др.). Действительно, внедрение такой системы обычно обходится в десятки миллионов рублей и тысячи человеко-часов работы персонала. Но такие значительные затраты при внедрении данных систем обусловлены тем, что в крупных производственных корпорациях необходимо включить в систему бюджетирования огромный спектр показателей, а также ежедневно вносить в систему значительный поток бюджетной информации [1; 2]. Тем не менее, в предприятиях малого бизнеса обычно нет необходимости в сплошном бюджетировании показателей, а также в глубокой автоматизации процесса бюджетирования в связи с тем, что набор управляемых по-

казателей ограничивается 10–20, а количество бюджетных операций в месяц редко превышает тысячу единиц. В связи с этим мы считаем целесообразным внедрять в предприятиях малого бизнеса упрощённые модели бюджетирования, построенные по схемам, предусматривающим низкие затраты. В данной работе мы продемонстрируем приёмы и методы, позволяющие быстро и эффективно наладить работу системы бюджетирования основных показателей малого бизнеса.

Работу по бюджетированию основных показателей следует начать с выбора источника бюджетной информации. Самым подходящим источником бюджетной информации, несомненно, служит управленческий учёт. Чем более развит управленческий учёт, тем более точные и управляемые бюджеты получатся на «выходе» процесса бюджетирования. В случае отсутствия поставленного управленческого учёта, большинство предприятий могут обойтись и данными бухгалтерского учёта (этот вариант мы и будем рассматривать далее). Основными требованиями к источнику бюджетной информации являются оперативность и локализация информации. Под оперативностью мы понимаем предоставление бюджетной информации максимально быстро, после совершения акта хозяйственной деятельности. Под локализацией информации мы понимаем возможность иден-

¹ Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания высшим учебным заведениям в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

тифицировать каждый акт хозяйственной деятельности с точки зрения привязки его к конкретному ответственному лицу (подразделению) и назначению.

После определения источника бюджетной информации следует перейти к классификации бюджетных потоков (например, прихода и расхода денежных средств) [3]. Это самая трудоёмкая часть процесса постановки бюджетирования. Обычно на этом этапе к работе привлекаются экономист (возможно, внешний консультант), главный бухгалтер и руководитель предприятия (как основной пользователь бюджетной информации). В целом работа по классификации бюджетных потоков выглядит так:

1. Главный бухгалтер составляет реестр платежей (поступлений) за определённый период. Это может быть месяц, квартал, полугодие или год. Период определяется таким образом, чтобы в него попало максимальное количество видов платежей (поступлений). Обычно, это квартал (так как выплата части налогов осуществляется ежеквартально). Каждая строка реестра платежей (поступлений) содержит в себе следующую информацию: дата платежа (поступления), сумма, инициатор платежа (поступления), назначение, ответственное подразделение. Также приветствуется добавление развёрнутого комментария к каждому платежу. Чем большее количество информации содержит в себе строка, тем более точной получится классификация потоков.

2. Экономист анализирует реестр платежей (поступлений) и группирует аналогичные и схожие платежи. По итогам анализа каждый платёж должен относиться к какой-либо группе. В самом общем виде потоки делят на две группы – доходы и расходы, – которые, в свою очередь, дальше разделяются на подгруппы (например, доходы от основной деятельности, оплата труда менеджеров, налоги по УСНО и т. д.). Полученные группы называются субстатьями и предназначены для детализации бюджетов нижнего уровня.

3. На следующем этапе экономист суммирует платежи (поступления) внутри субстатей и определяет долю субстатьи во всех платежах (поступлениях). Далее субстатьи, доля которых не превышает 5 %, суммируются с ближайшими, схожими им по смыслу. Эта операция повторяется до тех пор, пока не останется субстатей с долей менее 5 %. Полученные группы субстатей называются статьями и являются основной детализацией бюджетов. Если в ходе группировки для некоторых субстатей не находится схожих субстатей, они относятся на

статью «прочие». По общему правилу, статья «прочие» не должна превышать 5–7 % от итоговой суммы бюджета. В противном случае её следует детализировать.

4. Полученным статьям присваивается название, отражающее их суть (например, ФОТ, налоги, выручка), и конечный список передаётся на согласование руководителю предприятия. После согласования статьи и субстатьи кодифицируются. Например, статья «Налоги» получает код 2, субстатья «Налоги по УСНО» получает код 2.1 (первая цифра указывает на принадлежность к статье «Налоги»).

После проведения данных мероприятий сформированный бюджетный классификатор может быть дополнен в ходе работы в случае выявления упущенных статей или возникновения новых видов потоков.

На следующем этапе проводится пересмотр структуры предприятия. Для целей бюджетирования обычно используются два подхода к структурированию предприятия:

1. Исходя из структуры доходов / расходов. В этом случае в предприятии выделяются те подразделения, к которым можно «привязать» конкретные доходы или расходы. В таком случае в компании не остаётся доходов / расходов, которые нельзя было бы закрепить за конкретным подразделением, а также не остаётся подразделений, не являющихся источником доходов / расходов. Достоинства данного подхода в том, что при принятии управленческих решений на основе бюджета не возникает вопросов об источнике дефицита / профицита бюджета. В бюджете прослеживается вклад каждого подразделения в финансовый результат. Недостатком данного подхода является то, что зачастую некоторые подразделения не могут напрямую управлять расходами, источником которых они являются [4]. В таком случае отнесение дефицита на эти подразделения не будет конструктивным шагом при принятии управленческого решения. Кроме того, построение систем стимулирования персонала по данным бюджетирования в таких подразделениях становится невозможным.

2. Второй подход позволяет избежать недостатков, присущих первому. В этом случае в структуре предприятия выделяются подразделения, соответствующие конкретным лицам, уполномоченным принимать решения и управляющим бюджетными потоками. Обычно это линейные руководители подразделений. Потоки, которые не относятся к какому-либо конкретному сотруднику, относят на административное подразделение. Достоинства данного

подхода прямо противоположны недостаткам предыдущего. Он позволяет управлять профицитом / дефицитом бюджета, закрепляя управленческие решения за конкретными лицами, руководителями подразделений. Кроме того, такая бюджетная структура позволяет построить эффективную систему стимулирования персонала, основанную на бюджетных показателях. Недостатком данного подхода является то, что при отсутствии должного контроля над фактами хозяйственной деятельности значительная часть расходов будет отнесена на административное подразделение и, таким образом, снизит эффективность принимаемых управленческих решений.

Далее все подразделения также кодифицируются. При этом они также могут быть объединены в группы (управления).

Заключительным этапом постановки бюджетирования показателей является выбор конечных бюджетов. С целью экономии ресурсов мы рекомендуем предприятиям малого бизнеса ограничиться двумя бюджетами: бюджетом доходов и расходов (БДР) и бюджетом движения денежных средств (БДДС) [5]. Составление отдельных бюджетов по подразделениям и показателям нецелесообразно, вместо этого рекомендуем ограничиться горизонтальной и вертикальной развёрткой бюджетов.

Вкратце опишем суть каждого бюджета и их назначение. БДДС – это форма, отражающая движение денежных средств (плановое или фактическое) на расчётном счёте или в кассе предприятия. Данные движения отражают все поступления и выбытия денежных средств в результате хозяйственной деятельности. Данная форма обеспечивает сбалансированность поступлений и выбытий денежных средств, а также обеспечивает отсутствие «кассовых разрывов» (ситуация, когда на расчётном счёте / в кассе нет достаточных средств для оплаты возникших обязательств в данный момент).

БДР – форма, отражающая баланс доходов и расходов предприятия в конкретный период. Он служит источником данных об экономической эффективности предприятия / подразделения в конкретном периоде за счёт корректного сведения доходов и расходов.

Внешне БДР и БДДС имеют схожую структуру. Однако основное их различие состоит в том, что БДР формируется по методу «начисления» (доходы и расходы определяются по периоду, в котором они были реально понесены, а не по периоду оплаты), а БДДС – по «кассовому» методу.

После определения целевых бюджетов процедура подготовки бюджетирования на

предприятии может считаться завершённой. Далее следует перейти к описанию бюджетного процесса. В первую очередь следует понимать, что процесс бюджетирования состоит из двух параллельных процессов: составления плановых бюджетов и составления фактических бюджетов. Поскольку процесс планирования на каждом предприятии имеет определённую специфику, ограничимся лишь описанием общих требований к плановым бюджетам: они должны формироваться заблаговременно, до начала периода, и корректироваться исходя из данных предыдущих периодов.

Предлагаемая нами процедура фактического бюджетирования строится следующим образом.

Специалист бухгалтерии, ответственный за осуществление платежей / регистрацию поступлений, в ходе деятельности ведёт журнал платежей / поступлений, в котором отражает все акты хозяйственной деятельности в соответствии со сформированным бюджетным классификатором. Например, в апреле 2013 г. отдел продаж заработал 200 тыс. руб., которые поступили в мае 2013 г. Специалист вносит в реестр (в формате электронной таблицы) три записи:

1.2013.04.07.01.01.200000 (БДР; 2013 год; апрель; подразделение «отдел продаж; доходы; выручка от продаж; 200 000 рублей);

2.2013.05.07.01.01.200000 (БДДС; 2013 год; май; подразделение «отдел продаж»; доходы; выручка от продаж; 200 000 рублей);

1.2013.04.07.03.01.12000 (БДР; 2013 год; апрель; подразделение «отдел продаж»; налоги; Налог по УСНО; 12 000 рублей).

А также вносит в июле, после уплаты квартального налога по УСНО, запись:

2.2013.07.07.03.01.12000 (БДДС; 2013 год; июль; подразделение «отдел продаж»; налоги; налог по УСНО; 12 000 рублей.)

Каждое число вносится в отдельный столбец электронной таблицы с соответствующим заголовком. В нашем примере это Бюджет; год; месяц; подразделение; статья; субстатья; сумма. После чего, по итогам периода, полученный реестр с помощью инструмента «сводная таблица» трансформируется в готовую таблицу, в которую останется лишь добавить итоговые показатели. Такие таблицы могут быть достаточно легко и быстро детализированы при возникновении потребности, поскольку в них заложена максимальная детализация информации каждого акта.

Таким образом, используя предложенную нами методику, любое предприятие малого бизнеса может быстро и эффективно наладить систему бюджетирования основных показате-

телей, без затрат значительных финансовых ресурсов.

1. Карпов А. Е. 100 % практического бюджетирования. Кн. 1. Бюджетирование как инструмент управления. – М. : Результат и качество, 2003. – 392 с

2. Макарова Е. В. Система бюджетирования в управлении персоналом организации : учеб.-метод. пособие. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. – 96 с.

3. Управленческий учет / под ред. А. Д. Шеремета. – М. : ФБК-Пресс, 1999. – 294 с.

4. Цветков М. С. Бюджетирование как реальный инструмент управления бизнесом // Генеральный директор. – 2008. – № 8 – С. 13–15.

5. Щибориц К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 592 с.