

УДК 338

А.И. Осипова, А.Д. Ягудин

ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», Ростовская обл.,
пос. Персиановский, email: fisa25@yandex.ru

ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЁТЕ

Ключевые слова: бюджет, планирование, доходы, расходы, прибыль, издержки.

Рассматривается понятие управленческого учета. Доказывается, что управленческий учет гораздо более широкое понятие, чем бухгалтерский учет, показывается, в чем их различие. Управленческий отчет гораздо шире бухгалтерского, поэтому помогает взглянуть на бизнес с разных точек зрения. Делается вывод о том, что бюджетирование – это инструмент управленческого учёта. Приводятся примеры того, чем может быть полезно бюджетирование для предпринимателей, рассматриваются преимущества бюджетирования в повседневной работе предприятия и его собственников и руководителей. Планирование бюджета – это продумывание финансовой деятельности предприятия в зависимости от его целей. Как правило, организация распределяет свои экономические ресурсы сразу на год. Показывается, что бюджетирование – не синоним планирования. Это только управленческий инструмент, созданный для повышения результативности бизнеса. Кроме непосредственно планирования (постановки целей), в методику входит учёт (фиксирование достижений) и контроль (анализ отклонений).

A.I. Osipova, A.D. Yagudin

Don State Agrarian University, Rostov region, Persianovsky settlement, email: fisa25@yandex.ru

FUNDAMENTALS OF BUDGETING IN MANAGEMENT ACCOUNTING

Keywords: budget, planning, income, expenses, profit, costs.

The concept of management accounting is considered. It is proved that management accounting is a much broader concept than accounting, it is shown what their difference is. A management report is much broader than an accounting one, so it helps to look at the business from different points of view. It is concluded that budgeting is a management accounting tool. Examples of how budgeting can be useful for entrepreneurs are given, the advantages of budgeting in the daily work of an enterprise and its owners and managers are considered. Budget planning is thinking through the financial activities of an enterprise depending on its goals. As a rule, an organization allocates its economic resources for a year at once. It is shown that budgeting is not synonymous with planning. This is only a management tool created to improve business performance. In addition to planning (setting goals), the methodology includes accounting (recording achievements) and control (analysis of deviations).

Управленческий анализ необходим для осмысления того, как много денежных средств в итоге удалось заработать компании, сколько денег возможно, не опасаясь, изъять из обращения, и не угрожает ли компании кассовое несоответствие. Бухгалтерский отдел не позволит наблюдать за необходимыми цифрами вовремя, а контролирующим органам (налоговой и ПФР) управленческий анализ бесполезен. Здесь важно знать, как отследить движение денежных средств, в чьи обязанности это входит и какие именно данные мониторить. Бюджетирование – самый подходящий вид управленческого регулирования. Т.е. руководитель сам решает, для каких нужд предоставить средства, почему

это надо сделать в первую очередь и как определять величину результативности инвестиций. Важным в этом вопросе является учёт и самоконтроль, потому бюджетирование нужно применять всем компаниям. В современных реалиях это один из способов защититься от неудач. В данной статье определим, что является бюджетированием. Для наглядности возьмем парламентское слушание Государственной Думы, где осуществляется работа депутатских комиссий по принятию проекта федерального закона о федеральном бюджете, важной частью которого являются расходы на социальную политику, национальную экономику, на образование и здравоохранение. Хорошие новости, если удастся разрабо-

тать проект с профицитом, т.е. доходы превышают расходы. С производственными компаниями срабатывает подобная закономерность.

Цель исследования

Когда бизнес небольшой, следить за ходом дел относительно легко. Иногда достаточно фиксировать оперативную информацию в школьных тетрадях или электронных таблицах. С ростом предприятия задача усложняется, потоки данных мало просто фиксировать, их много, в них нужно вникать, цифры быстро устаревают, а решения нужно принимать здесь и сейчас. Управленческий учёт решает эту проблему.

Управленческий учёт – это своего рода приборная панель компании. Можно использовать разные диаграммы, демонстрирующие доходы и расходы, статьи этих расходов, и управленческий учёт идёт ещё дальше и предсказывает критические сценарии, например, кассовые разрывы.

Допустим, предприятие сдавало помещение в субаренду. В январе съёмщик не стал продлевать контракт, следовательно, появилась новая графа расходов. В этом случае управленческий учёт поможет отделить издержки на содержание помещения среди прочих расходов и спрогнозирует финансовую нагрузку по времени. Это базовая возможность управленческого учёта. Рассмотрим основные задачи, с которыми она работает, целью которых является удержание бизнеса под контролем.

Материал и методы исследования

В малом и среднем бизнесе, как правило, управленческий учёт ведёт собственник. В крупных компаниях – финансовый директор или его подчинённый. Доверить вести управленческий учёт бухгалтеру – это плохая идея. Его задача в другом: рассчитать налоги, грамотно отчитаться в контролирующие органы. Никто не ставит под сомнение важность работы бухгалтера, но она направлена в прошлое. Управленческий учёт интересует, что происходит сейчас и в обозримом будущем.

Управленческий учёт гораздо шире бухгалтерского, поэтому помогает взглянуть на бизнес с разных точек зрения (рис. 1).



Рис. 1. Различия управленческого и бухгалтерского учета

Все предприятия ведут бухгалтерский учёт. Он содержит важную информацию, но в первую очередь она нужна государственным контролёрам. Собственники могут опираться на эти данные, но в этом случае качество решений страдает из-за неактуальной информации – см. таблицу 1.

Управленческий учёт помогает трезво посмотреть на убыточные и доходные части бизнеса, избежать кассовых разрывов и необоснованных трат.

Перечислим основные задачи, которые можно решить:

1. Кассовые разрывы. Так называют ситуацию, когда не хватает денег на закрытие текущих платежей. Например, компания должна перечислить зарплату или оплатить аренду помещения, а денег нет, потому что крупный клиент вовремя не оплатил счета. С кассовым разрывом рискуют столкнуться даже крупные предприятия. Проектов и обязательств много, уследить за всеми проблематично. В лучшем случае получится договориться об отсрочке платежей, в худшем – брать кредит и платить неустойку контрагентам.

Управленческий учёт соотносит расходы и прибыль, поэтому поможет предсказать кассовые разрывы. Деньги из воздуха не появятся, но предприятие успеет принять меры, например, договориться с поставщиками об отсрочке, с покупателями – об оплате пораньше. В идеале кризисная ситуация вообще не наступит.

Таблица 1

Отличие управленческого учета от бухгалтерского

Тип учета	Управленческий	Бухгалтерский
Цель	Оценка ситуации, предоставленные информации для принятия решений	Зафиксировать факты ведения хозяйственной деятельности
Причины ведения	Потребность собственника или руководителя	Требование законодательства
Кто использует	Собственник или руководитель	Налоговая, прочие государственные органы
Срок готовности	Здесь и сейчас	В установленные законом даты
Глубина отчета	До конкретной сделки	Общая отчётность по предприятию, отражение доходов и расходов

2. Проедание авансов. Бывает, когда расходы кажутся незначительными, ведь прибыль перекрывает издержки. Финансовая модель вроде сходится, бизнес чувствует себя хорошо. Системные недочёты проявляются, когда поток денег снижается. Тут оказывается, что платежей хватает, но большинство из них отложенные, а часть расходов можно было избежать при более грамотном планировании. Особенно критично проедание авансов касается индивидуальных предпринимателей – для них расчётный счёт часто смешивает личные деньги и ресурсы бизнеса. Управленческий учёт отделит свободные деньги от зарезервированных. Поэтому лучше вести учёт по операциям на счёте и по отгрузке, опираясь на акты и накладные.

3. Скрытая утечка денег. Неприятная ситуация, когда по всем показателям на счёте должны быть деньги, но их нет. Причин может быть множество: от просрочек до скрытых комиссий банков и прочих сервисов. Чтобы разобраться, придётся отследить денежные потоки всех юридических лиц и расчётных счетов. Решение не идеально, ведь критический момент уже наступил, а его хотелось бы предвидеть заранее. Управленческий учёт включает аналитику, календарь платежей, бюджетирование и другие инструменты. Они сделают финансовые потоки прозрачными, руководитель бизнеса будет знать маршрут каждого рубля. Управленческий учёт даст понимание по состоянию дел, но решение остаётся за руководством компании.

Главное требование к управленческому учёту – поступающая информация не вводит в заблуждение и позволяет принимать решения. В остальном вопрос анализа остаётся внутренним делом предприятия.

– Автоматизация. В идеале программа или сервис, загружающая новую информацию без участия человека.

– Оперативность. Важнее скорость получения информации, даже с небольшой погрешностью. В идеале данные поступают в реальном времени.

– Свобода в показателях. Бухучёт работает с цифрами, но управленческий учёт более демократичен. Бракованные товары измеряются долями, удовлетворённость клиентов в баллах по шкале NPS, а средний заказ – количеством позиций в договоре.

– Непрерывность учёта. Без этого затруднительно анализировать работу компании по разным направлениям. Например, сравнить результативность точек продаж.

– Достаточность. Если управленческий учёт не даёт исчерпывающей информации, значит, это не управленческий учёт.

– Детализация. Компания делится на юридические лица, они – на подразделения и проекты, и даже сотрудников. Только высокий уровень детализации позволит сделать источники прибыли прозрачными и исчисляемыми.

К управленческому учёту стоит относиться как к ультимативному приложению. Он должен отражать состояние дел онлайн, включать разные дашборды и детализацию до конкретной операции.

Основными источниками данных для управленческого анализа являются баланс (основные статьи активов и пассивов на конец дня) и отчет о движении денежных средств (приток и отток денежных средств по основным статьям с детализацией по крупным платежам или клиентам). Финансисты компании обязаны ежедневно или максимум еженедельно предоставлять руководству информацию: о выручке и прибыли, дебиторской и кредиторской задолженности, состоянии кредитов, задержанных платежах (если такие имеются), состоянии оборотных средств. Таким образом, можно предотвратить возникновение проблем. За какими показателями необходимо следить и как часто – это зависит от масштаба бизнеса и темпов роста, а также от сферы деятельности. Следующие параметры являются наиболее универсальными:

- Реализация (либо объем продаж товаров или услуг, либо агентская комиссия, либо количество часов для консультантов) – то есть валовый доход за период (день, неделя, месяц, предыдущий период или тот же период прошлого года). Это один из ключевых показателей финансового состояния компании, необходимый для того, чтобы держать в тонусе финансовый отдел (разносить полученные денежные средства по соответствующим контрагентам нужно ежедневно и в первую очередь), для оценки ситуации по текущему статусу оборотных средств, для понимания положения в плановом периоде (отстаем – идем по плану – опережаем план), для поддержания трудовой дисциплины. Формат презентации – показатель за предыдущий день (или неделю – в зависимости от масштаба), оборот с начала месяца (включая предыдущий день) и плановый оборот до конца месяца.

- Дебиторская задолженность – в очень похожем разрезе (показатели за те же периоды и в те же сроки). Хорошо знать размер задолженности как процент от продаж за период.

- Кредиторская задолженность – это оборотная сторона медали. Необходимо ежедневно получать информацию, каким поставщикам и сколько должна компания. Это особенно важно для малых и средних компаний, действующих как в сфере производства, так и в сфере услуг. Т.к. в последнее время почти никто не хочет ра-

ботать на условиях предоплаты (это было нормально несколько лет назад, но конкуренция делает свое дело). Для больших компаний нет проблем с финансированием, а вот для малых и средних предприятий это создает трудности. Таким образом, понимание ситуации (кассовый разрыв или положительный кассовый баланс) является неотъемлемой частью управленческого анализа.

- Состояние оборотных средств. Эта позиция демонстрирует, насколько хорошо планируют свою работу отделы закупок и логистики, а также отдел по работе с персоналом. Это лучшая возможность проверить, хорошо ли составлен план продаж.

В большинстве компаний часто возникает такая проблема, как нехватка оборотных средств, что вынуждает использовать займы (кредиты). Дефицит денежных средств – результат неправильного планирования поступлений и выплат денег. Для предотвращения подобной ситуации используется бюджетирование в отношении движения денежных средств. Огромную долю всех оплат за определенный период составляют выплаты поставщикам, агентам. Поэтому уже на этапе планирования выплат нужно сопоставить их с поступлениями денежных средств от клиентов и выявить возможный профицит или дефицит последних. Варьируя сроки выплат дивидендов собственникам можно достичь оптимального соотношения между свободной денежной наличностью и кредиторской задолженностью.

- Задержанные платежи и причины задержки (короткая справка).

- Текущие издержки по сравнению с предыдущим годом и плановыми показателями. Иногда необходимо постоянно держать в поле зрения соотношение оборота и издержек. Более того, ввиду сложности и важности издержек как в себестоимости, так и в общем состоянии дел компании, необходимо анализировать их по каждой группе статей. Особенно важно понимать соотношение постоянных издержек (аренда, амортизация, заработная плата основного персонала, эксплуатационные расходы) и переменных (маркетинг и реклама, поездки и бонусы). При необходимости можно пересмотреть только переменные расходы, но не постоянные.

Такой управленческий анализ, если проводить его ежедневно, гарантирует, все отделы обмениваются данными, и обновят их. В условиях российской действительности это единственная возможность избежать неприятных сюрпризов.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных российских законах нет жесткого требования вести бюджет предприятия. Здесь как с управленческим учетом – в нем заинтересован сам бизнес. Это постоянный процесс планирования деятельности в целом и отдельных операций в частности. Соответственно, основное применение раскрывается в финансовом учёте. Здесь важно разделить бухгалтерские и финансовые интересы. Бухгалтерия показывает, что произошло, а финансы – что будет, с максимально возможной детализацией.

Все предприниматели имеют дело с бюджетированием, например, когда ведут базовую оценку доходов и расходов. Если ресурсы компании ограничены, ей нужно бюджетирование. Т. е., оно полезно всем предприятиям. Бюджетирование не бюрократическая процедура, а инструмент контроля за ресурсами, эффективностью подразделений и достижение планов.

Многие менеджеры считают, что бюджет является количественным выражением целей компании. Дальнейшие уточнения будто не нужны, но на самом деле это утверждение маскирует разлад в бюджете и стратегических целях. Например, предприятие планирует открыть представительство в новом регионе. Плохо, если руководитель выделит на эту цель миллион рублей и скажет: жду результат через месяц. Скорее понадобится система подсчёта: возможные помещения, их стоимость, затраты на обучение нового персонала, закупка оборудования и т.д.

Бюджетирование решает три основные задачи:

1. Планировать доходы и расходы. Эффективное бюджетирование возможно, когда доходы и расходы прозрачны. Пока компания небольшая у неё не возникает затруднений с планированием. С расширением производства, штата и открытием точек продаж становится очевидно, что каждое подразделение старается пере-

тянуть большую часть бюджета на себя. Но ресурсы ограничены, поэтому логичнее заранее продумать их распределение.

2. Объективно оценить результативность. Иногда реальные показатели сильно превышают запланированные и это должно настораживать. Особенно, когда отчётность концентрируется на товарообороте. Сегодня часто встречается намеренное занижение целевых показателей, чтобы сделать привлекательную отчётность и получить бонусы, пусть и ценой прибыльности бизнеса. Управленческий контроль поможет объективно оценить цели предприятия и выстроить систему их оценки.

3. Распределить ресурсы. Когда предприятие заранее знает, какими ресурсами обладает, превышения бюджета очевидны на стадии планирования. У руководства появляется время и информация, чтобы разобраться в ситуации. Ресурсы всегда ограничены. Если их не рассчитывать, предприятие может столкнуться с кассовыми разрывами и в худшем случае с остановкой производства. Предусмотреть все риски заранее вряд ли возможно, но можно реально подсчитать, сколько денег нужно каждому подразделению компании. Полученная сумма включает и запланированные платежи.

Выводы

Задача бюджетирования – соотнести цели бизнеса с ресурсами, предусмотреть издержки и определить показатели, которые будут говорить о достигнутых результатах.

Можно выделить три главных преимущества бюджетирования:

- Денежные потоки становятся прозрачными. В большинстве компаний договоры распределены по времени, а обязательные платежи фиксированы по датам. Это создаёт противоречие: вроде бы денег должно быть много, но они постоянно куда-то уходят. Графики обязательных платежей наглядно показывают обязательства предприятия. При поступлении денег статистика меняется в реальном времени. Стандартная визуализация бюджета в виде таблиц не всегда позволяет взглянуть на ситуацию в целом. Например, у предприятия есть ряд обязательств. Обязательные платежи вроде аренды можно запланировать на год

вперёд. Прочие платежи выстраиваются по приоритетности. Это поможет понять, какую оплату провести в первую очередь, и защитит компанию от траты средств без ведома руководителя.

– План-факт отслеживается в реальном времени. Без контроля бюджетирование превращается в бюрократическое занятие. В среднем компании анализируют план-факт раз в 1,5 месяца. Кажется, что этого достаточно, но если за этот период произошли перерасходы по статьям, подразделениям и проектам, то предприятию придётся пересмотреть планы, искать выход из ситуации.

– В компании выстраивается управленческий учёт. Управленческий учёт вводится, чтобы видеть общую картину по всем счетам и юридическим лицам. Бюджетирование и управленческий учёт дополняют друг друга – помогают управлять финансовыми потоками. Бюджетирование в таком случае позволит не только навести порядок в имеющихся ресурсах, но и четко спрогнозировать их поступление в будущем.

Если какому-то подразделению предприятия нужно больше денег в следующем месяце, то у руководителя возникают вопросы: есть ли ресурсы, почему нельзя обойтись согласованным бюджетом, какие показатели демонстрировал отдел и т.д. Без бюджетирования сведение отчётов заняло бы слишком много времени. Однако с ним у руководителя будет оперативная визуализация нужной информации.

С бюджетным планированием всегда лучше, чем без него. Оно решает вопросы распределения ресурсов. Если предприятие

не следит за деньгами, их часть неизбежно будет растворяться.

У бюджетирования есть и недостатки. Например, вряд ли получится просто свести цели на год с метриками эффективности. Проблема в том, что бюджетирование и реальная система внутри бизнеса существуют параллельно друг другу. При этом вопросы финансирования решаются в индивидуальном порядке, иногда вообще в обход бюджета.

Еще одна сложность – ключевые показатели спускаются сверху, а менее значимые отдаются на откуп начальникам отделов. Получается неразбериха, т.к. стратегические цели не ясны обычным сотрудникам, и они вынуждены подгонять под них планы, не до конца понимая их смысл.

Бюджетирование требует строгой финансовой дисциплины. Если у руководителя скапливаются документы, выходящие за рамки бюджета, это говорит о недостаточной детализации планов и показателей. Значит, планы нужно корректировать. Нелегко погружаться в цифры и сводить отчёты. Однако это необходимо, если бизнес планирует расти.

В заключение можно сказать, что бюджетирование – это инструмент управленческого учёта. Методика включает планирование, фиксирование достижений и контроль результатов. Если у компании ограниченные ресурсы, ей нужно бюджетирование. Хотя бы на уровне целей и фиксации прибылей и убытков. Обычно бюджет корректируют раз в полтора месяца. В этом случае кризисные ситуации будут видны заранее, к ним можно подготовиться заранее.

Библиографический список

1. Жукова Е.А., Рожкова М.Г. Составление бюджета предприятия // Молодой ученый. 2017. № 38 (172). С. 61-64.
2. Мартысюк А.В. Бюджетирование в управленческом учете // Исследования молодых ученых: материалы IV Международной научной конференции (г. Казань, ноябрь 2019 г.). Казань, 2019. С. 32-35.
3. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2017. С. 215.
4. Петракова Н.И. Теоретические основы управленческого учета // Молодой ученый. 2018. № 13 (199). С. 246-251.
5. Бахтурина Ю.И., Дедова Т.В., Денисов Н.Л. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / под ред. Сапожникова Н. Г. М.: ИНФРА-М, 2016. С. 505.