Экономика и управление

УДК: 338
JEL: L84, M41

ГРИШКИНА Светлана Николаевна
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Ленинградский пр., 49, Москва, ГСП-3, 125993, Россия.
https://orcid.org/0000-0002-4925-1121
Гришкина Светлана Николаевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента бизнес-анализа и аудита, Москва.
E-mail: sgrishkina@list.ru

ГАБЖАМИЛОВА Эльвира Ильясовна
АО «Тойота Банк», ул. Серебряническая набережная, 29, Москва,109028, Россия.
https://orcid.org/0000-0002-9243-4820
Габжамилова Эльвира Ильясовна, старший аналитик, АО «Тойота Банк, Москва, Россия. E-mail: Elvira.gabzhmilova@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Аннотация

Предмет/метод. Современные риски в деятельности коммерческих организаций, связанные с нестабильностью внешних вызовов и угроз, предопределяют целесообразность поиска внутренних резервов повышения эффективности деятельности. Одним из таких резервов является построение целесообразной системы бюджетирования, эффективность построения которой в значительной мере зависит от степени учета специфики компании. Статья посвящена особенностям постановки системы бюджетирования в организациях малого бизнеса, в частности в компаниях профессиональных услуг на пример оценочной компании.

Цели/задачи. Целью работы является выявление особенностей бюджетирования в организациях малого бизнеса путем сравнения бюджетного процесса в малых и крупных компаниях, а также разработка предложений по построению бюджета с нуля для компании профессиональных услуг. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи: обзор литературы по вопросам управления в малом бизнесе, формулирование основных шагов при постановке бюджета с нуля, построение бюджетной модели в MS Excel для оценочной компании.

Методология. В работе использовался анализ, сравнение и обобщение данных, моделирование бизнес-процессов.

Вывод. В данной статье мы попытались ответить на вопрос, действительно ли такая управленческая технология, как бюджетирование, нужна в организациях малого бизнеса. Если для крупных компаний полезность составления бюджетов редко оспаривается, то для небольших фирм это уже не кажется таким очевидным. Были приведены аргументы в пользу бюджетирования и предложена схема внедрения этого инструмента, основанная на выделении основных блоков бизнес-процесса малого предприятия, оказывающего услуги профессиональной оценки имущества.

Ключевые слова: *планирование, бюджетирование, контроль. управленческий учет, стратегия, малый бизнес.*

Economics and Management

Svetlana N. Grishkina, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow. E-mail: sgrishkina@list.ru
Elvira I. Gabzhamilova, Senior Analyst, Toyota Bank
e-mail: elvira.gabzhamilova@yandex.ru

ASPECTS OF BUDGETING IN SMALL BUSINESS ENTERPRISES

Abstract

Subject/Topic Modern risks in the activity of commercial organization associated with instability of external challenges and threats, predetermine the feasibility of searching for internal sources to increase business efficiency. One of such sources is the development of an appropriate budgeting system, the effectiveness of which depends on the degree of taking into account specifics of the company. The article is devoted to the features of budgeting process in small business enterprises, particularly in companies rendering professional services (appraisal company as an example).

Goals/Objectives The aim of the work is to determine the features of budgeting systems in small businesses, in contrast to large companies, to build a budget from zero for a professional services company. To achieve this goal, the following tasks were formulated: a literature review on small business management issues, identification of the main steps in setting a budget from zero base, and the construction of a budget model in MS Excel for an appraisal company.

Methodology General analysis, comparison and generalization of the data, business-process modelling.

Conclusion and Relevance In this article the authors are trying to explain, why budgeting is a useful management tool for small business enterprises. For large corporations there is a consensus in academics and management community, that budgets are necessary for effective control, but for small business it is not that obvious. The authors give several arguments in favor of budgeting for small companies and suggest the ways for implementing this tool, based on identification of the main steps of business process in a small appraisal company.

Keywords: *planning, budgeting, control, management accounting, strategy, SME.*

Планирование и бюджетирование играет огромную роль в жизни любой организации, в большой доле компаний именно годовой бюджет становится центральным инструментом управления, контроля и мотивации. Однако исследование действующей практики бюджетирования в различных организациях позволяет сделать вывод, что преимущества бюджетирования в общей системе управления различными бизнес-структурами используются неодинаково. В то время, как крупные компании демонстрируют применение передовых технологий в этой сфере, в том числе и информационных, малый бизнес зачастую не ведет

управленческий учет, в том числе не составляет бюджеты, или использует лишь отдельные элементы бюджетирования. Кроме того, существуют значительные отличия в использовании и назначении бюджета в организациях разного типа. Рассмотрим более детально особенности бюджетирования в малом бизнесе.

Главной информационной базой при составлении бюджетов являются формы финансовой отчетности организаций (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и отчет об изменениях в капитале). Кроме отчетных форм, при построении бюджета учитывают предыдущие финансовые планы организации, если они были. Немаловажное значение при составлении бюджетов имеют контракты, уже заключенные или заключаемые с потребителями товаров и услуг и поставщиками сырья и материалов. Составляются прогнозные значения продаж продукции или планы сбыта исходя из заказов, прогнозируется спрос, уровень цен и другие условия рыночной конъюнктуры. При разработке бюджетов обязательно учитываются экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами, такие как, налоговые ставки, обязательные резервы и другие аналогичные факторы [1, с. 100] Все перечисленное верно для компаний любого размера и сферы деятельности. На практике финансовые специалисты сталкиваются с конкретными условиями функционирования организации, которые могут существенно отличаться в зависимости от сферы деятельности, объемов бизнеса и даже корпоративной культуры.

На предприятиях малого бизнеса, которые применяют бюджетирование, как правило, генеральный бюджет включает ограниченное количество статей, иногда все планирование ограничивается составлением бюджета продаж и производства или бюджета доходов и расходов. Такой подход объясняется ограниченностью финансовых ресурсов и недостаточным уровнем квалификации. Основным источником фондирования малых предприятий являются собственные средства руководителей-учредителей и накопленная прибыль, которых не всегда хватает для покрытия всех потребностей ведения бизнеса. Бюджетирование призвано бороться с возможным дефицитом средств. Особенности мелких компаний в сравнении с крупными предприятиями представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки малого бизнеса в условиях рынка

Преимущества	Недостатки
1) близость к местным рынкам сбыта и ресурсов; 2) гибкость и мобильность, более оперативная реакция на запросы клиентов; 3) способность выпускать товары	1) малый бизнес неустойчив и имеет высокий риск банкротства; 2) более высокая зависимость от изменений внешней среды; 3) ограниченность сферы деятельности: практически нет в

малыми партиями; 4) минимальный штат и высокая взаимозаменяемость персонала; 5) высокая скорость прохождения информации и управляемость; 6) относительно низкие управленческие расходы, экономия на накладных затратах; 7) невысокие вложения в основные средства и их относительно быстрая окупаемость; 8) больший простор для творчества и самостоятельности; 9) соединение в одном лице собственника, управленца и работника предприятия; 10) содействие занятости населения и оздоровлению экономики, а потому разноплановая государственная поддержка.	фондоемких и наукоемких отраслях, требующих значительных инвестиций; 4) нет возможности покупать ресурсы с оптовыми скидками; 5) не по средствам организовать службу маркетинга, проводить собственные НИОКР; 6) ограниченная диверсификация, то есть уязвимость при кризисах; 7) ограничения в разделении труда; 8) высокие ставки кредитов и вынужденное обращение к неформальным рынкам ресурсов

Источник: составлено авторами по материалам [2, с. 36].

Руководители предприятий малого бизнеса, как правило не занимаются долгосрочным планированием, ограничиваясь горизонтом в 1-3 года. При этом определяются целевые показатели, к которым должна стремиться компания, и контрольные индикаторы, с помощью которых можно проводить анализ отклонения от целевых значений.

Бюджет может также служить базой при составлении бизнес-плана с целью привлечения дополнительного финансирования (банковские кредиты, частные инвесторы, фонды).

Таким образом можно определить четыре основные цели бюджетирования в организациях малого бизнеса (таблица 2).

Таблица 2 - Цели бюджетирования в организациях малого бизнеса

№	Цели бюджетирования	Обоснование цели
1.	План действий	Малые предприятия оказываются особенно уязвимыми в условиях рыночной экономики, бюджетирование позволяет уменьшить риски и сделать возникающие угрозы измеримыми и структурированными так, что руководитель может сфокусироваться на решении конкретных проблем
2.	План развития	Планирование помогает руководителям не потерять в рутине ежедневных забот видения целей компании, тех ориентиров, к которым в будущем стремится приблизиться организация
3.	Инструмент оценки результативности	Бюджет позволяет на регулярной основе контролировать и оценивать результаты деятельности компании, дает возможность корректировать действия или цели
4.	Инструмент	Собственных средств не всегда бывает достаточно

	продвижения бизнеса	для ведения бизнеса, возникает потребность во внешнем финансировании, и качественно построенный план может существенно способствовать привлечению средств

Источник: Составлено авторами по материалам [4, с. 15].

План в организациях малого бизнеса, чтобы быть действительно эффективным, должен основываться на нескольких принципах [4, с. 23].

1. Простота и понятность для всех пользователей.
2. Предварительный анализ рынка и других существенных условий ведения бизнеса, в том числе государственное регулирование, налоговый режим и пр.
3. Понимание путей дистрибуции. Необходимо разобраться в логистике и каналах продаж прежде, чем заниматься планированием самих продаж и производства.
4. Формулирование конкурентных преимуществ. Необходимо составлять бюджет, позволяющий максимально реализовать сильные стороны организации.
5. Формулирование амбициозных, но реалистичных целей. Это позволит сохранить здоровый уровень мотивации в команде.

Далее рассмотрим построение бюджета в организации малого бизнеса в сфере профессиональных услуг, а точнее, попытаемся определить, с чего следует начать при построении простейшей бюджетной модели. По нашему мнению, для организаций, оказывающих профессиональные услуги, характерны следующие факторы: высокопрофессиональная рабочая сила, невысокое значение материальных ресурсов, отсутствие необходимости крупных капитальных вложений и «знаниеемкий» характер деятельности.

Исследуемая организация предлагает услуги по оценке всех видов имущества: движимого, недвижимого и бизнеса (акции, доли в уставном капитале, дебиторская задолженность и т.д.). Несмотря на относительно небольшие обороты и немногочисленный штат сотрудников, проблемы, с которыми сталкивается компания, близки тем проблемам, которые вынуждены решать и крупнейшие корпорации, прибегающие к разнообразным инструментам управленческого учета. Прежде всего стоит отметить важность контроля затрат и уровня рентабельности, вопросы ценообразования и возможности оперативно принимать управленческие решения. Большие предприятия могут себе позволить дорогостоящее и сложное программное обеспечение, открывающее широкие возможности для аналитики, для малых фирм это решение не соответствует ни возможностям, ни потребностям. Возможно, поэтому подавляющее большинство предпринимателей вовсе не ведут никакого регулярного управленческого учета, теряют контроль над своими затратами и оказываются вынуждены либо принимать срочные меры по возврату этого контроля, либо закрывать бизнес.

Стандартная офисная программа MS Excel позволяет вести учет затрат, строить финансовые модели для бюджетов, контролировать отклонения, а значит, даёт возможность управлять компанией не только на интуитивной, но и на научно обоснованной основе. При этом следует отметить, что если на начальных этапах прогнозировать действительно очень сложно (слишком много случайных факторов могут повлиять на продажи или количество контрактов), то, при выходе на стабильный и предсказуемый уровень выручки, принимать решения о найме новых сотрудников или открытии филиала в другом регионе необходимо с опорой на реалистичные планы.

В штате компании на данный момент состоит 7 сотрудников: генеральный директор, менеджер по работе с клиентами, главный оценщик, оценщик, помощник оценщика, бухгалтер и экономист. Интеллектуальный характер оказываемых услуг подразумевает, что именно сотрудники являются главным активом организации, а оплата труда – это основной вид расходов. Кроме того, крупной статьей расходов можно назвать аренду офиса, компьютеры и офисная техника в собственности.

Можно выделить несколько основных блоков бизнес-процесса, которые присутствуют при выполнении любого заказа (рисунок 1).

На рисунке 1 показано, какой путь проходит заказ от заключения договора до согласования готового отчета, и представлена информации по времени нахождения заказа на каждом этапе и трудоемкость. Таким образом, заказ может находиться в работе от 4 дней до одного месяца, при этом трудоемкость заказа колеблется от 8 до 95 чел/час.

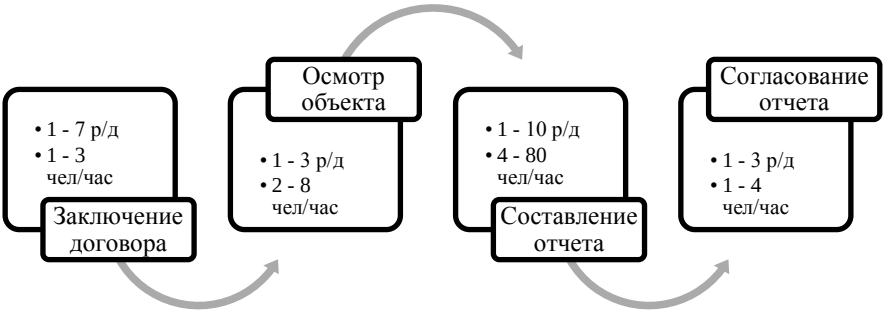

Рисунок 1 – Процесс выполнения заказа по оценке стоимости имущества

Для построения модели учета затрат в управленческих целях проводится анализ затрат компании. Особенности хозяйственной деятельности компании подразумевают, что основной составляющей себестоимости оценочных услуг являются прямые трудовые затраты (труд оценщиков и помощника оценщика). К прямым материальным затратам можно было бы отнести затраты на бумагу и картриджи для печати

отчетов, но для простоты и удобства было принято решение отражать их в составе общих и административных расходов (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация затрат оценочной компании

1	Прямы затраты
1.1	Прямые трудовые затраты (труд оценщиков)
2	Сбытовые, общие и административные затраты (SG&A)
2.1	Трудовые затраты остальных сотрудников
2.2	Аренда офиса
2.3	Амортизация компьютеров и офисной техники
2.4	Связь и интернет
2.5	Сайт
2.6	ЭЦП (электронная подпись)
2.7	Почтовые расходы
2.8	Бумага и картриджи
2.9	Методическая литература
2.10	Обучение сотрудников
2.11	Прочие общехозяйственные расходы (клининг, чай/кофе и т.п.)
2.12	Представительские расходы (подарки клиентам, такси и т.п.)

Несмотря на то, что заработная плата оценщиков на данный момент фиксированная и не рассчитывается исходя из количества выполненных работ, затраты на их труд можно считать переменными для целей ценообразования и анализа безубыточности. Аргументами в пользу такого решения может быть полная загрузка оценщиков и внутренние стандарты времени исполнения контрактов (например, для оценки квартиры необходимо примерно 4 чел/час, коттеджа – 8 чел/час и т.д.). Кроме того, в будущем планируется переход части оценщиков на гибкий и удаленный график работы.

Имеющаяся статистика за время работы компании позволяет рассчитать среднюю стоимость контракта и среднее время составления отчета (таблица 4).

Таблица 4 – Средние показатели заказа

Средняя стоимость заказа, рублей	45 000,00
Налог по УСН, 6%	- 2 700,00
Средние трудозатраты на заказ, чел/час	8

Зная заработные платы оценщиков, мы можем рассчитать стоимость 1 чел/часа (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет средней стоимости 1 чел/часа труда оценщика

Годовой фонд оплаты труда оценщиков, рублей	3 720 000,00
Социальные отчисления, рублей	1 116 000,00
Всего трудовые затраты оценщиков, рублей	4 836 000,00
Фонд рабочего времени оценщиков, чел/часов	5928
Стоимость 1 чел/часа, рублей	815,79

В таблице 5 представлены постоянные годовые затраты при текущем уровне активности.

Таблица 5 – Постоянные затраты, рублей

Трудовые затраты остальных сотрудников	6 240 000,00
Аренда офиса	360 000,00
Амортизация компьютеров и офисной техники	208 600,97
Связь и интернет	120 000,00
Сайт	5 000,00
ЭЦП (электронная подпись)	10 000,00
Почтовые расходы	50 000,00
Бумага и картриджи	50 000,00
Методическая литература	20 000,00
Обучение сотрудников	50 000,00
Прочие общехозяйственные расходы (клининг, чай/кофе и т.п.)	100 000,00
Представительские расходы (подарки клиентам, такси и т.п.)	100 000,00
ИТОГО	7 313 600,97

Теперь, имея данные по средним заказам и переменным затратам, мы можем рассчитать точку безубыточности (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет точки безубыточности

Выручка от среднего заказа (с вычетом налога), руб.	42 300,00
Переменные расходы на средний заказ, руб.	6 526,32
Контрибуция (маржа) , руб.	35 773,68
Сумма постоянных затрат, руб.	7 313 600,97
Точка безубыточности, количество контрактов	204

Таким образом, при текущем уровне постоянных затрат, заработных плат оценщиков и среднем размере заказа в 45.000 рублей необходимо исполнять более 204 таких заказов в год.

Конечно, такая информация полезна для руководства, однако она не позволяет оперативно принимать решения по поводу ценообразования: стоимость контрактов колеблется от 5 до 500 тыс. рублей, а трудоемкость от 4 до 80 чел/час. Специально для таких целей был разработан калькулятор для ценообразования и принятия решений. Основой для построения такого калькулятора стала статистика за время работы компании. Контракты были разбиты на три группы в зависимости от трудоемкости и уровня маржинальности (таблица 7).

Таблица 7 – Классификация контрактов по объемам продаж

	Средняя	**Трудоемкость,**	**Контрибуция**	**Доля в**
Мелкие контракты	5 000,00	4	30%	20%
Средние контракты	20 000,00	12	50%	60%
Крупные контракты	100 000,00	241	65%	20%

Такая аналитика демонстрирует ожидаемую зависимость маржинальности от уровня трудоемкости. Был также проведен анализ

рынка, который подтвердил адекватность данной простой модели, которая позволяет быстро реагировать на запросы заказчиков и сохранять приемлемый уровень рентабельности продаж. Отправной точкой формирования общего бюджета является бюджет продаж. Качественное планирование цен и объемов продаж влияет на все остальные бюджеты. План продаж (количество крупных, средних и мелких контрактов) определяется высшим руководством на основе маркетинговых исследований, аналитических расчетов и выбранной стратегии. Показатели бюджета продаж определяют показатели всех бюджетов, составляемых после бюджета продаж. На основе этих данных формируется доходная часть бюджета.

Далее составляется план трудовых затрат. На этом этапе производится расчет необходимого рабочего времени в часах для выполнения запланированного объема работ, для этого используются нормативные показатели затрат труда. В денежном выражении затраты труда получают путем умножения необходимого времени на ставки оплаты труда.

Бюджет общих и административных расходов – план текущих операционных расходов, не связанных напрямую с оказанием услуг, но необходимых для поддержания деятельности предприятия (в т.ч. расходы на содержание административно-управленческого аппарата). План амортизации основных средств строится на основе реестра основных средств и плана инвестиций в ОС. На основе подготовленных бюджетов разрабатывается прогнозный отчет о финансовых результатах. Составление этого отчета – последний этап подготовки оперативного бюджета.

В заключение хочется отметить, какие этапы должны быть обязательными, в случае первичного построения бюджета. Если бизнес уже действующий и руководители знают ответы на базовые вопросы «Что и как производить, где, как и кому продавать?», то на следующем этапе необходимо формализовать бизнес-процессы. Далее следует проанализировать затраты, выяснить, какие из них прямые и косвенные, постоянные и переменные, определить драйверы затрат, установить нормативы, если это возможно. Следующим этапом мы предлагаем проанализировать текущую рентабельность в разрезах основных направлений деятельности, установить нормативы рентабельности, а также провести анализ безубыточности. Сбора этой информации может быть достаточно для построения простейшей бюджетной модели. Даже если итоговые прогнозы продаж окажутся неточными из-за рыночных шоков или других внешних причин, проделанная работа не будет бесполезной: грамотное ценообразование, глубокое понимание бизнес-процессов и источников затрат поможет руководителям принимать взвешенные решения.

Список источников:

1. Боровицкая 2019 – Боровицкая М.В. Необходимость и трудности внедрения бюджетирования на предприятиях малого бизнеса // Карельский научный журнал. 2019. Т. 8. №2 (27). С. 99-102.

2. Степанчук 2017 – Степанчук А.А. Актуальные проблемы развития бюджетирования в малом бизнесе // Организатор производства. 2017. Т.25. №4. С. 32-43.

3. Николаева, Шишкова 2017 – Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет. Изд. 3. – М: Издательство ЛКИ, 2017. – 400 с.

4. Электронный ресурс. Business Planning Guide: Practical Application for SMEs. Information paper by the Professional Accountants in Business (PAIB) Committee of the International Federation of Accountants (IFAC).– URL: https://www.ifac.org/system/files/ publications/files/business-planning-guide-pr.pdf.

5. Электронный ресурс. Planning, Budgeting and forecasting. An eye on the future KPMG and ACCA Report. – URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/an-eye-on-the-future-kpmg-acca-report.pdf.

6. Электронный ресурс. Performance reporting. An eye on the future KPMG and ACCA Report. – URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/manage/ACCA-KPMG_Performance_Reporting_Report.pdf.

7. Электронный ресурс. Beyond Budgeting Round Table. – URL: https://bbrt.org/.

8. Электронный ресурс. Исследование практики корпоративного управления в средних российских непубличных. – URL: http://rid.ru/ wp-content/uploads/2020/05/RID_ISSLED_2020_web_%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf

References:

Borovitskaya (2019) – Borovitskaya M. The necessity and difficulties of budgeting at the enterprises of small business [Neobhodimost' i trudnosti vnedreniya byudzhetirovaniya na predpriyatiyah malogo biznesa], Karelian Scientific Journal [Karel'skij nauchnyj zhurnal] 2019. #2 (27). P. 99-102 [in Russian].

Stepanchuk (2017) – Stepanchuk A. Relevant problems of budgeting in small business [Aktual'nye problemy razvitiya byudzhetirovaniya v malom biznese], Organizer of Production [Organizator proizvodstva] 2017. #4. P. 32-43 [in Russian].

Nikolaeva, Shishkova (2017) – Nikolaeva O., Shishkova T. Classical management accounting [Klassicheskij upravlencheskij uchet]. M: Book House LKI, 2017. – 400 p.

Electronic resource. Business Planning Guide: Practical Application for SMEs. Information paper by the Professional Accountants in Business (PAIB) Committee of the International Federation of Accountants (IFAC). URL: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/business-planning-guide-pr.pdf [access date 05.04.2020].

Electronic resource. Planning, Budgeting and forecasting. An eye on the future KPMG and ACCA Report. URL:

https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/an-eye-on-the-future-kpmg-acca-report.pdf [access date 12.04.2020].

Electronic resource. Performance reporting. An eye on the future KPMG and ACCA Report. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/manage/ACCA-KPMG_Performance_Reporting_Report.pdf [access date 12.04.2020].

Electronic resource. Beyond Budgeting Round Table. URL: https://bbrt.org/ [access date 09.04.2020].

Electronic resource. Study of corporate governance practices in medium-sized Russian non-public companies. URL: http://rid.ru/wp-content/uploads/2020/05/RID_ISSLED_2020_web_%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf [access date 12.04.2020].