

УДК 336.6

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ КОМПАНИИ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ, ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА

Лепендина Е.В., Безрукова Т.Л.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова»,
Воронеж, e-mail: len85@bk.ru

В условиях современной экономики компании должны изучать и применять различные методики управленческого учета, калькулирования и бюджетирования затрат. Бюджетирование – это часть системы планирования. Грамотно организованное бюджетирование предприятия является показателем его финансовой организации, залогом обеспечения его устойчивого роста и достижения высоких конечных результатов хозяйственной деятельности в целом. Практическое использование современных принципов, механизмов и методов организации и эффективного управления бюджетированием может способствовать экономическому развитию компании в современных рыночных условиях. Одним из главных методов планирования бюджета компании является выделение центров финансовой ответственности, каждый из которых включает в себя определенные экономические показатели. При планировании бюджета используется большой объем информации: нормы расхода, расценки, тарифные ставки. Для эффективной систематизации данной информации должна быть проведена аналитическая работа, включающая в себя полную детализацию доходов и расходов предприятия. В результате разрабатывается стратегия бюджетирования, которая включает в себя работу взаимосвязанных и взаимозависимых блоков планирования и учета. Каждый блок получает свой статус – «место дохода», «место получения прибыли», «место распределения затрат», создается подразделение, управляющее планированием бюджета, менеджер этого подразделения принимает на себя полномочия заместителя директора компании. В современных рыночных условиях возможна следующая стратегия внедрения системы бюджетирования: сначала внедряется более простой и дешевый вариант разработки бюджета, а после того, как он будет освоен, предприятие адаптируется к работе в условиях утвержденного бюджетирования, можно будет ввести в эксплуатацию более сложный вариант, включающий эффективные взаимосвязанные блоки планирования и учета.

Ключевые слова: бюджетирование, стратегические задачи, денежные потоки, управленческий учет, экономические показатели, линии ответственности

BUDGETING IN THE COMPANY'S MANAGEMENT ACCOUNTING: THE ESSENCE, MEANING, AND PROCEDURE FOR DEVELOPING A BUDGET

Lependina E.V., Bezrukova T.L.

Voronezh State University of Forestry and Technologies named after Morozov,
Voronezh, e-mail: len85@bk.ru

In the conditions of the modern economy, companies should study and apply various methods of management accounting, cost calculation and budgeting. Budgeting is a part of the planning system. Competently organized budgeting of an enterprise is an indicator of its financial organization, the key to ensuring its sustainable growth and achieving high final results of economic activity as a whole. The practical use of modern principles, mechanisms and methods of organization and effective budgeting management can contribute to the economic development of the company in modern market conditions. One of the main methods of planning the company's budget is the allocation of financial responsibility centers, each of which includes certain economic indicators. When planning a budget, a large amount of information is used – consumption rates, rates, tariff rates. For effective systematization of this information, analytical work should be carried out, including a complete detailing of the income and expenses of the enterprise. As a result, a budgeting strategy is being developed, which includes the work of interrelated and interdependent blocks of planning and accounting. Each block receives its own status – “place of income”, “place of profit”, “place of cost allocation”, a division is created that manages budget planning, the manager of this division assumes the powers of the deputy director of the company. In modern market conditions, the following strategy for implementing a budgeting system is possible: first, a simpler and cheaper version of budget development is introduced, and after it is mastered, the enterprise adapts to work in the conditions of approved budgeting, it will be possible to put into operation a more complex version, including effective interrelated planning and accounting blocks.

Keywords: budgeting, strategic objectives, cash flows, management accounting, economic indicators, lines of responsibility

Современные компании, которые имеют сложную структуру, нуждаются в оптимизации финансовых результатов и принятии грамотных управленческих решений. По словам М.А. Вахрушиной, «бюджетирование тесно связано с другими элементами управленческого учета. Это позволяет решать многие управленческие задачи: грамотно составлять

бюджет компании, выявлять характер отклонений и анализировать причины их образования, управлять активами компании с учетом финансовых рисков» [1].

Одним из главных факторов при планировании бюджета является обнаружение связей между решением, принимаемым на основании финансовых показателей

и последствиями, которые за этим следуют. Финансовые показатели выражаются в количественных, натуральных, а также в стоимостных показателях [2].

Основной целью планирования является выполнение программы производства по критериям количества, качества, сроков и затрат. После всех этапов планирования осуществляется оперативный учет – проводится сбор информации о фактическом выполнении плана и затраченных ресурсах, проводится анализ прогнозируемого и фактического распределения бюджета [3].

Целью данной работы является исследование системы бюджетирования как основного инструмента финансового менеджмента на конкретном предприятии, выявление наиболее распространенных проблем в этой области, а также разработка мероприятий, которые будут направлены на их решение.

Для достижения поставленной цели необходимо решение задач:

- дать определение понятия «бюджетирование»;
- определить методы бюджетирования в системе планирования;
- систематизировать основные информационные инструменты управления бюджетированием;
- разработать конкретные рекомендации и пути решения проблем по повышению эффективности распределения бюджета.

Объектом исследования являются финансовые средства организации.

Материалы и методы исследования

Для достижения поставленной цели необходимо использовать инструментальные средства для сбора, анализа и обработки учетно-экономических данных, анализа исходных данных [4].

Необходимо определить методы управления бюджетированием в системе финансового планирования, основные информационные инструменты управления бюджетированием, оценить развитие информационных возможностей предприятия, разработать рекомендации для повышения качества финансового планирования.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты анализа деятельности предприятия ООО «Атос» позволяют выделить некоторые особенности.

Основной структурной единицей компании является департамент, каждый из которых имеет свою внутреннюю структуру, которая организована в соответствии с видами деятельности, осуществляемыми данным департаментом.

Разделение в учете затрат по видам деятельности осуществляется с помощью мест возникновения прибыли (МВП – Profit Center), которые могут включать в себя несколько проектов, выполняемых компанией (СПП элемент – WBS Element) и мест возникновения затрат (МВЗ – Cost Center). МВП – это направление деятельности Компании, МВЗ – это место возникновения затрат, понесенных в связи с осуществлением этой деятельности.

Все расходы компании распределяются по МВЗ, которые показывают принадлежность затрат к конкретному департаменту, группе внутри департамента, виду деятельности, месту их возникновения и т.п. Количество МВЗ и их детализация определены исходя из видов деятельности, к которым относятся затраты, требований внутренней системы контроллинга и действующего российского законодательства по бухгалтерскому учету и налогообложению.

Каждый сотрудник компании имеет привязку к определенному МВЗ в структуре отдела. Это позволяет организовать разделение сотрудников по филиалам. МВЗ начинается с аббревиатуры RU и имеет уникальный восьмизначный номер. Все МВЗ имеют привязки к номерам счетов затрат (20-м, 25-м, 26-м, 44-м) в зависимости от того, какой вид деятельности осуществляют сотрудники, отнесенные к этому МВЗ.

Таким образом, данные о затратах и прибылях группируются по МВЗ и МВП и в итоге дают полную информацию о движении денежных средств на предприятии. При дальнейшем планировании бюджета учитываются общая прибыльность/убыточность проектов, при детальном изучении убыточные проекты, по которым суммы на МВЗ превышают итоговые суммы на МВП, могут быть реорганизованы или закрыты.

Таким образом, компания обеспечивает ведение учета затрат департаментов на счетах бухгалтерского учета торговых организаций (счета расходов на продажу), производственных организаций (счета затрат основного производства), а также использует счета общехозяйственного назначения. Кроме того, программный комплекс SAP S/4 Hana, в котором ведется весь бухгалтерский и управленческий учет предприятия, позволяет выгружать необходимые данные в разрезе не только счетов БУ, но и в разрезе контрагентов по присвоенным им в системе номерам, что позволяет сразу выявлять дебиторскую и кредиторскую задолженность, своевременно оплачивать задолженность поставщикам и вовремя реагировать на нарушения сроков оплаты со стороны покупателей.

Document Number	Doc..Date	Σ LC Amount	LCurr	Profit Center	Cost Center	WBS Element
9700061712	29.01.2021	1.144,63	RUB	RU75178200	RU75178290	
	29.01.2021	1.144,63-	RUB	RU75197700	RU75197790	
9700061717	31.01.2021	146.259,55	RUB	RU75172800	RU75172890	
	31.01.2021	12.188,30-	RUB	RU75170200	RU75170201	
	31.01.2021	146.259,55-	RUB	RU75170200	RU75170201	
	31.01.2021	12.188,30	RUB	RU75178200	RU75178290	
9700061718	31.01.2021	240.000,00-	RUB	RU75110100		RU.701385.601
	31.01.2021	1.075.000,0...	RUB	RU75191800	RU75191890	
	31.01.2021	385.000,00	RUB	RU75191700	RU75191790	
	31.01.2021	385.000,00-	RUB	RU75110100		RU.701385.601
	31.01.2021	1.075.000,0...	RUB	RU75110100		RU.701385.601
	31.01.2021	240.000,00	RUB	RU75191900	RU75191990	
9700061721	31.01.2021	15.000,00-	RUB	RU75110100		RU.701385.601
	31.01.2021	15.000,00	RUB	RU75191900	RU75191990	
	31.01.2021	415.000,00	RUB	RU75191800	RU75191890	
	31.01.2021	415.000,00-	RUB	RU75110100		RU.701385.601
	31.01.2021	70.000,00	RUB	RU75191700	RU75191790	

Document Number	Doc..Date	Σ LC Amount	LCurr	Profit Center	Cost Center	WBS Element
9400018928	28.02.2021	1.400.200,0...	RUB	RU751K6080		RU.701442.601
9400019421	28.02.2021	1.400.200,0...	RUB			RU.701442.601
100425516	28.02.2021	2.223.185,5...	RUB			RU.701510.601
9400018914	28.02.2021	6.494.554,1...	RUB			RU.701510.601
9400019125	28.02.2021	6.494.554,1...	RUB			RU.701510.601
9400019126	28.02.2021	4.271.368,5...	RUB			RU.701510.601
9400019544	28.02.2021	4.271.368,5...	RUB			RU.701510.601
9400018732	28.02.2021	211.035,00	RUB			RU.701531.601
9400019265	28.02.2021	211.035,00-	RUB			RU.701531.601
9400018742	28.02.2021	150.000,00	RUB			RU.701627.601
9400019134	28.02.2021	150.000,00-	RUB			RU.701627.601
9400019049	28.02.2021	390.000,00	RUB			RU.701712.601
9400019501	28.02.2021	390.000,00-	RUB			RU.701712.601
100425514	28.02.2021	5.310.814,0...	RUB			RU.701763.602
100425516	28.02.2021	2.223.185,5...	RUB			RU.701898.602
8800082952	31.01.2021	2.030.518,6...	RUB			RU.700420.606
4100029951	28.02.2021	33.540,00-	RUB			RU.701763.601

Распределение затрат по МВП и МВЗ в системе SAP S/4 Hana ООО «Атос»

В компании «Атос» в процесс управления бюджетированием вовлечены следующие подразделения:

- отдел продаж на уровне заключения сделок с клиентами;
- руководители проектов участвуют в непосредственном ведении проектов и управлении контрактами для ускорения выставления счетов и ограничения незавершенного производства;
- финансовый отдел (финансовый директор, казначейство) участвуют в подготовке отчетности, составлении плана движения денежных средств, разработке мероприятий по корректировке влияния негативных факторов, операционном контроле.

– юридический отдел контролирует основные принципы контрактования, относящиеся к движениям денежных средств, обеспечивает юридическую поддержку в истребовании задолженности.

Составление бюджета на предстоящий отчетный период начинается с составления бюджета продаж. На прогноз объема продаж оказывают влияние многие факторы, такие как спрос на продукцию компании, ценовая политика предприятия и т.д.

Далее следует составление бюджета расходов на основании заключенных и готовящихся к заключению контрактов.

Следующий этап бюджетирования – составление бюджета управленческих расходов,

включающих в себя оплату труда административного персонала, расходы на деловые поездки, представительские расходы, хозяйственные расходы, налоги и сборы.

Кроме того, в бюджет обязательно должен быть включен анализ рентабельности и себестоимости основных средств.

Следует отметить, что компания «Атос» является не только одной из крупнейших ИТ-компаний России, но также крупным импортером и экспортером услуг в странах Европы и Азии. Внешнеторговая деятельность накладывает свой отпечаток на организацию системы бюджетирования предприятия, в которой должны быть учтены все нюансы и особенности взаимодействия с зарубежными партнерами.

В связи с большим количеством договоров, заключенных с дебиторами и кредиторами, менеджмент компании стремится выстроить систему планирования таким образом, чтобы весь процесс бюджетирования был прозрачным и доступным для корректировок на протяжении заданного периода. Для этого необходимо рассмотреть и внедрить новые результативные средства и методы бюджетирования.

В целях увеличения эффективности планирования и распределения бюджета возможно применение платежного календаря. Это позволит равномерно распределять денежные средства и исключить кассовые разрывы. Платежный календарь предприятия – это финансовый документ, который позволяет управлять поступающими и расходующимися средствами. Платежный календарь для текущих потребностей компании ООО «Атос» должен включать:

- График налоговых платежей и взносов, где отражаются отчисления в налоговые органы.

- Календарь инкассации дебиторской задолженности. Все данные вносятся в календарь с указанием указанных в соглашениях с дебиторами сроков.

- Календарь кредиторской задолженности. Информация по выплатам указывается в календаре на основе условий кредитных договоров

- Календарь выдачи зарплаты с учетом многоступенчатого графика выплаты зарплат, отпускных, средств под отчет.

- Бюджет платежей поставщикам согласно планам закупок либо договорам, заключенным с контрагентами.

- Бюджет управленческих расходов. Сюда относятся затраты на приобретение лицензий, оргтехники, а также расходы на командировки, почтовые отправления, прочие виды затрат, необходимые для управления компанией.

Ведение платежного календаря необходимо для решения целого ряда задач:

- Систематизация объемов поступающих и затрачиваемых средств в единое задание по движению финансовых потоков компании на один месяц.

- Синхронизация соответствующих финансовых потоков, что позволяет более эффективно планировать бюджет.

- Обеспечение необходимой абсолютной ликвидности финансовых потоков компании, другими словами, ее платежеспособности.

Заключение

Таким образом, учет и распределение бюджета являются важным звеном в деятельности предприятия. Большое значение имеет согласованная работа финансово-аналитического аппарата предприятия, так как, по мнению А.И. Самылина, «бюджетирование – это не что иное, как совокупность финансового планирования, учета контроля доходов и расходов, формируемых на всех уровнях управления предприятием» [5].

Бюджетированием занимается финансовый аппарат, состоящий из нескольких десятков экономистов и бухгалтеров. Однако даже при таком подходе проблемой остается несвоевременное получение выручки от иностранных покупателей, что влечет за собой не только перераспределение бюджета на хозяйственные нужды, но и незапланированные штрафы за недополучение выручки, выраженной в иностранной валюте [6].

При распределении бюджета берутся во внимание основные финансовые показатели о прибылях и убытках компании за истекший год. Выявляются убыточные проекты и незапланированные траты на ведение хозяйственной деятельности предприятия [7].

При рассмотрении системы планирования бюджета сделаны основные выводы и разработаны рекомендации для улучшения управления бюджетированием на объекте исследования:

В части планирования:

- Разработка платежного календаря в целях равномерного распределения денежных средств по времени и объему и исключения кассовых разрывов.

В части распределения бюджета:

- Внедрение автоматизированной системы оплаты платежей.

- Синхронизация всех банковских счетов компании с системой SAP S/4 Hana.

- Разработка регламента управления платежами и маршрута утверждения документов на выбытие денежных средств.

– Разработка процедур согласования незапланированных срочных платежей по проектам по определенному маршруту.

– Проверка справочников контрагентов на предмет правильности банковских реквизитов, сроков оплаты, с которыми будет связана система по контролю притока денежных средств от клиента и оттока поставщикам и подрядчикам.

В части анализа денежных потоков:

– Введение дополнительных расшифровок видов притока и оттоков денежных средств для внутреннего отчета о движении денежных средств.

– Автоматизация отчетов для анализа движения денежных средств не только в целом по компании, а по структурному подразделению (проект, рынок, отдел).

В части контроля бюджета:

– Ужесточение кредитной политики по вопросу истребования задолженности.

В результате, совершенствуя систему управления бюджетированием на предприятии, руководство компании способно получить максимум возможностей для принятия бизнес-решений. Отчетность компании в этом случае становится более прозрачной, что позволяет повысить инвестиционную привлекательность компании.

В целом ежегодно отмечается прирост прибыли по сравнению с предыдущим годом, что говорит об устойчивом развитии и правильном стратегическом планировании бюджета компании.

Список литературы

1. Бабич Т.Н., Вертакова Ю.В. Оперативно-производственное планирование: учеб. пособие. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019. 257 с.
2. Безрукова Т.Л., Морковина С.С. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник. М.: ООО «Русайнс», 2020. 600 с.
3. Вахрушина М.А., Пашкова Л.В. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: монография. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2020. 114 с.
4. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник для бакалавров. 11-е изд., стер. М.: Дашков и Ко, 2020. 384 с.
5. Незамайкин В.Н., Платонова Н.А., Поморцева И.М. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / Под ред. проф. В.Н. Незамайкина. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 112 с.
6. Самылин А.И. Корпоративные финансы. Финансовые расчеты: учебник. изд. испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 472 с.
7. Серебрякова Т.Ю., Бирюкова О.А., Гордеева О.Г., Иванов Е.А., Кондрашова О.Р. Управленческий учет: учебник / под ред. Т.Ю. Серебряковой. М.: ИНФРА-М, 2021. 553 с.