6. Толстых Т. О. Роль человеческого капитала в инновационной инфраструктуре региона / Т. О. Толстых // Научный альманах Центрального Черноземья. — 2013. — № 3. — С. 55—60.

Воронежский государственный технический университет

Гунина И. А., доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения

E-mail: 642663@mail.ru

Тел.: 8-910-738-57-75

Логунова И. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения

E-mail: logunova_012@mail.ru

Тел.: 8-920-218-97-08

Пестов В. Ю., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения

E-mail: vypestov@mail.ru

Тел.: 8-920-414-00-90

УДК 658.532

Н. Н. Кретова,
А. А. Трушевская,
Т. О. Толстых

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Аннотация: в статье рассматривается роль бюджетирования в организации эффективной системы управленческого учета, которая поможет современным предприятиям выйти на качественно новый уровень управления бизнесом с целью достижения экономических выгод и высоких финансовых результатов своей хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: управленческий учет, комплексный подход к управлению, управление по целям, система информационной поддержки решений.

UDK 658.532

N. N. Kretova,
A. A. Trushevskaya,
T. O. Tolstykh

BUDGETING IN THE MODERN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Annotation: the article considers the role of budgeting in the organization of an effective management accounting system that will help modern enterprises reach a qualitatively new level of business management in order to achieve economic benefits and high financial results of their economic activities.

Key words: management accounts, comprehensive approach to management, management by objective, MBO, decision support information system.

Введение

Нынешний этап развития бизнеса в России связан со значительным снижением доходности коммерческих операций. В российской экономике продолжается стагнация. В марте 2017 ситуация улучшилась, но квартальные данные не вселяют особого оптимизма. По оценке ВЭБа, в первом квартале текущего года российский ВВП снизился

на 0,3 % по сравнению с первым кварталом 2016-го [1]. Это вынуждает предприятия, вне зависимости от того торговые они или производственные, снижать затраты и искать новые инструменты управления, которые позволили бы улучшить их конкурентные преимущества [2]. Одним из таких инструментов управления является система управленческого учета и бюджетирования.

Нужно также отметить, что в современной экономической ситуации, характеризующейся высоким уровнем динамизма и неопределенности, традиционные методы учета перестали соответствовать требованиям управления, изменилось понимание управленческой деятельности и управленческих функций. Классический набор ведения управленческого учета, состоящий из учета, анализа и контроля, значительно расширился и стал включать: планирование, прогнозирование, организацию, координацию и регулирование.

Подходы к формированию бюджетов в рамках стратегического управления

По определению Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США под бюджетом следует понимать количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расхода, которые должны быть понесены в течение этого периода и капитала, который необходимо привлечь для достижения стратегической цели [3].

Согласно методическим рекомендациям по управленческому учету, разработанным Минэкономразвития России, бюджет — это информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах.

В системе управленческого учета приоритетным является оптимизация доходов и расходов по сегментам деятельности и центрам ответственности. Следует отметить, что задачи бюджетирования, решаемые в рамках и управленческого учета, во многом совпадают с задачами финансового менеджмента. Однако в финансовом менеджменте акценты ставятся на финансовом обеспечении всех видов деятельности организации. Кроме того, организационно-методические положения, методики и процедуры бюджетирования рекомендуется использовать в ходе составления прогнозных форм отчетности, различных производных балансов, а также в процессе налогового планирования.

В состав вопросов, связанных с изучением теоретических основ бюджетирования финансово-хозяйственной деятельно-

сти коммерческой организации, должны включаться вопросы оценки процесса бюджетирования. Под процессом бюджетирования следует понимать совокупность последовательных учетно-информационных, аналитических, организационных и контрольных мероприятий по краткосрочному планированию текущей (основной), инвестиционной и финансовой деятельности, осуществляемой в четком согласовании со стратегическими и тактическими целями и задачами хозяйствующего субъекта [4]. Различные мероприятия, последовательно проводимые в процессе бюджетирования, можно рассматривать через выделение этапов бюджетирования.

Критическим фактором, в т.ч. и при принятии решений является время, которое влияет на конечный результат деятельности, определяет необходимые допущения. Так, в процессе принятия краткосрочных решений необходимо помнить об уже принятых долгосрочных решениях. Принятие долгосрочного решения предполагает утверждение последовательности соответствующих краткосрочных решений. В связи с тем, что бюджетирование — это процесс планирования будущей деятельности одной только прошлой и текущей информацией ограничиваться нельзя. В обстановке рыночной неопределенности необходимо прогнозировать будущее, предвидеть возможные изменения условий деятельности [5]. Содержание управленческого учета, отвечающее современным вызовам представлено на рис. 1.

Система бюджетирования охватывает организацию в целом, включая производство, реализацию, распределение, финансирование, так и подразделения, занимающиеся отдельными видами финансово-хозяйственной или производственной деятельности. Таким образом, бюджетирование представляет собой информационную систему внутрипроизводственного управления, использующую определенные финансовые инструменты, называемые бюджетами [6, 7].

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации [2].

Рис. 1. Функции бюджетирования

Детализированные бюджеты составляются на ограниченный период в будущем, обычно 1 год, с подразделением на более короткие периоды: кварталы, месяцы, недели. Планирование на краткосрочные периоды вызвано целями контроля управления. В конце контрольного периода фактические данные сравниваются с бюджетными для анализа и оценки финансового состояния предприятия.

Бюджеты включаются в большинство контрольных систем организации, в том числе широко используются в системе учета и калькулирования по нормативным затратам. На каждом этапе процесса бюджетирования применяются методы, методики и процедуры различных видов экономического анализа (прогнозный — как инструмент обоснования параметров будущей деятельности, оперативный, ретроспективный анализ причин сложившихся отклонений).

Важное место в процессе бюджетирования по праву занимает бухгалтерский учет. Именно бухгалтерский учет предоставляет большую часть объективной

внутренней информации об имущественном и финансовом положении, конечных результатах деятельности и способности организации генерировать денежные потоки. Бухгалтерский учет обеспечивает контрольный процесс фактическими данными, необходимыми для сравнения их с плановыми показателями и выявления возможных отклонений. Основную деятельность организации охватывает Главный бюджет, цель которого — объединить и суммировать бюджеты структурных подразделений организации, для которых составляются частные бюджеты (бюджет продаж, бюджет закупок, производственный бюджет и т. д.). Так в начале периода генеральный бюджет представляет собой заданный стандарт результатов деятельности, а в конце его — измеритель, позволяющий сравнивать полученные результаты с запланированными.

В результате составления главного бюджета создаются: прогноз (бюджет) прибыли (убытка), прогноз (бюджет) движения денежных средств, прогнозный баланс. При этом исходя из того, что должен наращи-

ваться экономический потенциал организации, необходимо выполнить следующие условия:

$$\frac{d\Pi}{dt} > \frac{dN}{dt} > \frac{dC}{dt}, \quad (1)$$

где Π — прибыль;

N — объем товарооборота (выручка);

C — себестоимость.

Приведенное выше условие показывает, что темп роста прибыли должен опережать темп роста выручки и себестоимости.

Рис. 2. Система бюджетов

При создании информационных систем стратегического регулирования акцент необходимо делать на рассмотрении стратегического управленческого учета как единого процесса анализа, планирования и контроля. сущность управленческого учета можно определить как интегрированную систему учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия.

В этой связи, возрастает роль объективных методов анализа и прогнозирования, в том числе и математического аппарата. Например, при формировании бюджета продаж ключевым этапом является определение рыночного спроса на продукцию организации и ее цены. Служба продаж, как центр доходов, должен представить данные об объеме сбыта, а также проанализировать адекватность и необходимость расходов, связанных с формированием и поддержанием потребительского спроса.

Данный процесс достаточно сложен, если иметь в виду многофакторность рассчитываемых показателей. Именно поэтому для принятия решений в данной области предлагается использовать статистические и экспертные методы.

Рассмотрим на условном примере механизм определения объема производства по ключевым видам продукции в условиях неопределенности.

В начале процесса экономического анализа производится отбор факторов, которые влияют на исследуемый показатель. При этом необходимо на основе наблюдаемых значений (временных рядов) показате-

телей Y и X определить уровень (величину) влияния каждого фактора X на показатель Y . В факторную модель показателя Y относительно факторов X включаются только те факторы, связь которых с переменной Y является сильной. Кроме того, в модель включают факторы X , между которыми нет мультиколлинеарности, т. е. у которых $R_{xx} < 0,8$.

В нашем случае рассмотрим влияние на объема реализации (показатель Y) таких факторов, как расходы на проведение дегустации, транспортные расходы, обеспечивающие постоянное наличие товара в магазине, и расходы на рекламу (показатели X).

Таблица 1

Исходные данные для определения ключевых факторов влияния на спрос при формировании бюджета продаж

Объем реализации	Расходы на рекламу	Расходы на проведение дегустации	Транспортные расходы, обеспечивающие постоянное наличие товара в магазине
126	0	4	15
137	1	4,8	14,8
148	2	3,8	15,2
191	3	8,7	15,5
274	4	8,2	16
370	5	9,7	18,1
432	6	14,7	13
445	7	18,7	15,8
367	8	19,8	16,9
321	9	10,6	16,3
307	10	8,6	16,1
331	11	6,5	15,4
345	12	12,6	15,7
364	13	6,5	16
384	14	5,8	15,1

Таблица 2

Корреляционная матрица

	Столбец 1	Столбец 2	Столбец 3	Столбец 4
Столбец 1	1			
Столбец 2	0,70602285	1		
Столбец 3	0,68004139	0,21167147	1	
Столбец 4	0,14795617	0,15267247	0,16737044	1

Из корреляционной матрицы следует, что на объем реализации наибольшее влияние оказывают расходы на рекламу (коэффициент корреляции равен 0,706) и расходы на проведение дегуста-

ции (коэффициент корреляции равен 0,68). Транспортные расходы, обеспечивающие постоянное наличие товара в магазине, в рассматриваемом интервале изменения практически не влияет на объ-

ем реализации (коэффициент корреляции равен 0,148), следовательно, при составлении бюджета продаж служба сбыта, с одной стороны, может выявить и обосновать расходы необходимые для обеспечения высокого объема продаж, а, с другой, отказаться от непродуктивных трат.

Заключение

Подводя итоги, можно сказать, что в современных условиях возрастающей конкуренции, российские предприятия испытывают острую необходимость в организации действенной системы управленческого учета, являющейся необходимым инструментом мобилизации всех имеющихся резервов повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Предпосылками успешного применения учетно-аналитических расчетов в качестве инструмента управления предприятием, становится ясная и отвечающая его задачам организационная структура и построенные на ее основе системы планирования, учета, отчетности и контроля.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-портал: [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.moneymaker-factory.ru/biznes-idei> (дата обращения 25.11.2016)
2. Дедова Е. С. Политика рационализации затрат предприятий региона в условиях политики импортозамещения / Е. С. Дедова, Н. Н. Кретова, Т. О. Толстых // Регион: системы, экономика, управление. — 2016. — № 2. — С. 139—144.
3. Уорд К. Стратегический управленческий учет : пер. с англ. / К. Уорд. — М. : Олимп-Бизнес, 2002. — 448 с.
4. Райан Б. Стратегический учет для руководителя : пер. с англ. / Б. Райан ; под ред. В. Э. Керимова. — М. : Омега-Л, 2005. — 168 с.
5. Кретова Н. Н. Управленческий учет как технология анализа и принятия решений российских предприятий в условиях проводимой государством политики импортозамещения / Н. Н. Кретова, М. С. Кузьмина // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 11-3 (76-3). — С. 1041—1046.
6. Трушевская А. А. Современный системный подход к формированию управленческой отчетности предприятия / А. А. Трушевская, Н. Н. Кретова // Проблемы современной экономики. — 2016. — № 2 (58). — С. 109—114.
7. Толстых Т. О. Стратегирование региональной инновационной предпринимательской инфраструктуры / Т. О. Толстых // Регион: системы, экономика, управление. — 2016. — № 1 (32). — С. 68—72.

Воронежский государственный технический университет

Кретова Н. Н., доцент кафедры экономики и управления на предприятиях машиностроения

E-mail : nnkretova2016@yandex.ru

Тел.: 89038554948

АНО ВО Смольный институт Российской академии образования, г. Санкт-Петербург

Трушевская А. А. доцент кафедры финансов и бухгалтерского учета

E-mail : trushevskaya.anna@mail.ru

Тел.: 879111558721

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Воронежский филиал)

Толстых Т. О., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента

E-mail: tt400@mail.ru

Тел.: 8-903-651-80-80