

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

DOI: 10.25065/1810-4894-2017-25-4-32-43

УДК 338.27

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

**А.А. Степанчук**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29

*Представлены результаты изучения проблем совершенствования систем бюджетирования на предприятиях малого бизнеса. Актуальность исследований в этой области обоснована необходимостью обеспечения субъектов малого предпринимательства полноценной информацией для принятия эффективных управленческих решений. Проанализирована проблема путаницы в трактовках категории управленческого учета. Предложено собственное определение этого термина, состоящее из трех составляющих: система сбора и обработки информации; метод отбора релевантной информации; способ принятия своевременных управленческих решений. Проанализированы роль и место бюджетирования в системе управленческого учета. Прокомментирован разброс мнений относительно содержания бюджетирования. Обоснована необходимость учета масштабов бизнеса для разработки и ведения бюджетов. Классифицированы важнейшие преимущества и недостатки малого бизнеса в условиях рыночной экономики. Разобрано содержание бюджетирования как проявления функции планирования и его связи с другими функциями управления. Приведены в систему главные требования к эффективному бюджету малого предприятия. Сформулированы основные положения методики формирования сводного бюджета малого предприятия. Приведена соответствующая данному алгоритму последовательность разработки отдельных операционных бюджетов с пояснениями по составлению таких их разновидностей, как бюджеты продаж, производства, закупок, запасов и накладных расходов. Обобщен опыт и предложены практические рекомендации по бюджетированию малых предприятий. Описаны методы формирования бюджетов «сверху вниз», «снизу вверх» и комбинированный метод, а также выделены случаи использования бюджетов для принятия запрограммированных и незапрограммированных управленческих решений. В заключительной части статьи предложен методический подход к постановке системы бюджетирования предприятий малого бизнеса, который призван повысить достоверность информационного обеспечения процесса принятия эффективных управленческих решений и повысить конкурентоспособность малых предприятий*

**Ключевые слова:** управленческий учет; бюджетирование; малое предпринимательство; принятие управленческих решений; планирование

### Для цитирования:

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

DOI: 10.25065/1810-4894-2017-25-4-32-43

---

### Сведения об авторах:

Андрей Анатольевич Степанчук (канд. экон. наук, [aastepanchuk@yandex.ru](mailto:aastepanchuk@yandex.ru)), доцент Института промышленного менеджмента, экономики и торговли.

### On authors:

Andrey A. Stepanchuk (Cand. Sci. (Economic), [aastepanchuk@yandex.ru](mailto:aastepanchuk@yandex.ru)), The Assistant Professor of the Institute of Industrial Management, Economics and Trade.

ACTUAL PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF BUDGETING FOR SMALL BUSINESS

**A.A. Stepanchuk**

Peter the Great St. Petersburg Polytechnical University,  
29, Politechnicheskaya St., St. Petersburg, 195251, Russia

The results of studying problems of improving budgeting systems at small business enterprises are presented. The relevance of research in this area is justified by the need to provide small businesses with full information for making effective management decisions. The problem of confusion in the interpretations of the category of management accounting is analyzed. Proposed own definition of this term, consists of three components: a system for collecting and processing information; Method of selecting relevant information; Way of making timely management decisions. The role and place of budgeting in the system of management accounting is analyzed. Scatter of opinions concerning the content of budgeting is commented. The necessity of accounting for the scale of business for the development and management of budgets is justified. The most important advantages and disadvantages of small business in a market economy are classified. The content of budgeting as a manifestation of the planning function and its connection with other management functions is considered. The main requirements to the effective budget of a small enterprise are listed and systemized. Basic provisions of a technique of formation of a consolidated budget of small enterprise are formulated. The sequence of development of separate operational budgets with explanations on drawing up such variants as budgets of sales, production, purchases, stocks and overheads corresponding to this algorithm is given. Experience is summarized and practical recommendations on budgeting of small enterprises are offered. The methods of budgeting "from top to bottom", "bottom up" and combined method are described, as well as cases of using budgets for making programmed and unprogrammed management decisions. The final part of the article suggests a methodical approach to setting up a system of budgeting small businesses, which is designed to increase the reliability of information support for the process of making effective management decisions and increase the competitiveness of small businesses

**Key words:** management accounting; budgeting; small business; adoption of management decisions; planning

**For citation:**

Stepanchuk A.A. (2017). Actual problems of development of budgeting for small business. *Organizator proizvodstva* = Organizer of Production, 25 (4), 32-43.

**DOI:** 10.25065/1810-4894-2017-25-4-32-43 (in Russian)

**Введение**

В работе рассмотрены проблемы совершенствования бюджетирования на предприятиях малого бизнеса. Исследования в этой области способствуют обеспечению таких субъектов хозяйствования информацией для принятия эффективных управленческих решений.

Как отмечалось ранее в статье, посвященной проблемам оценки экономической ситуации на малом предприятии [1, С.250], управленческий учет и бюджетирование относятся к действенным инструментам управления бизнесом, помогающими предотвратить кризисные ситуации в хозяйственной деятельности субъектов малого предпринимательства. Это тем более актуально, что в современных условиях «субъекты управления вынуждены искать новые

подходы и методы управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, способные обеспечить их выживаемость на мировом конкурентном рынке» [2, С.174]. Особо подчеркнем, что среди факторов, препятствующих стабильному развитию малого бизнеса в России, в числе слабых сторон российских малых предприятий часто называется «слабость информационной базы» [3, С.8], неудовлетворенные потребности предпринимателей в создании «оперативно действующей эффективной справочно-информационной системы» [4, С.103], а также другие проблемы, связанные с недостатком информации для принятия предпринимателями верных и своевременных управленческих решений. Приведенные аргументы говорят о повышении значимости

применения эффективных форм управленческого учета и бюджетирования для российского малого бизнеса.

Целью исследования является поиск решения следующих проблем развития бюджетирования в малом бизнесе: выбор собственной трактовки категории управленческого учета и определение роли и места бюджетирования в системе управленческого учета; совершенствование процедур бюджетирования для предприятий малого бизнеса; разработка рекомендаций по составлению бюджетов и их использованию для принятия различных видов управленческих решений.

Научная новизна работы состоит в адаптации существующих методов бюджетирования для практических нужд и подготовке апробированных рекомендаций в части решения указанных проблем для субъектов малого предпринимательства.

### Теория

**Различия в трактовке категории управленческого учета.** Под управленческим учетом мы понимаем три составляющие. Прежде всего, системой управленческого учета можно назвать систему сбора и обработки информации для принятия управленческих решений. Во-вторых, это метод оперативного отбора таких данных, которые для эффективного управления предприятием релевантны. Под релевантностью информации мы подразумеваем ее адекватность, а также степень соответствия и применимость к решению управленческих задач. Наконец, система управленческого учета призвана способствовать принятию не столько оптимальных, сколько своевременных решений.

Анализ публикаций на темы управленческого учета и практика его применения на различных отечественных предприятиях позволяет сделать вывод о том, что связанные с этим базовые понятия в настоящее время остаются весьма дискуссионными и не конца определенными. То, что как научная категория и широко применяемый термин управленческий учет пока не закреплен ни законодательно, ни теоретически, ни практически, отмечается многими исследователями. Некоторые из них даже приходят к выводу, что «в нашей стране управленческий учет как специальная область научных знаний и практической деятельности в настоящее время лишь формируется» [5, С.145].

Имеет смысл отметить, что одни авторы в самом термине «управленческий учет» делают упор на слово «учет», а другие – на слово «управленческий». Мы относим себя скорее ко вторым, чем к первым, и полагаем, что функция учета является лишь одной из функций управления, за обеспечение которых и отвечает управленческий учет. В этом смысле должна обеспечиваться не только функция собственно учета, но и вся система сбора и использования информации для управления бизнесом. Сказанное в равной степени актуальности относится как к крупным и средним предприятиям, так и к субъектам малого предпринимательства.

Актуальность рассматриваемой темы тем очевидней, чем, во-первых, выше уровень конкуренции на том рынке, где работает та или иная фирма; а во-вторых, чем выше квалификационный уровень ее руководителей, с определенной стадии развития своего бизнеса понимающих, что на смену приоритетам внешних факторов управления (уровень конкуренции, доля на рынке, маркетинговые действия, кредитная и налоговая политика и т.д.) приходит использование внутренних резервов развития. Недаром рост интереса к вопросам постановки управленческого учета и бюджетирования называют одной из «болезней роста» бизнеса, а наряду с этим отмечают, что «ошибки в управлении собственным делом, определяемые слабой компетенцией руководителей, создают неуверенность и излишнюю осторожность» [6, С.42].

Последнее обстоятельство только усиливает свое действие в условиях локальных и глобальных экономических кризисов, поскольку в эти периоды происходит обострение противоречий, включая те из них, которые в бескризисные периоды в явном виде себя не проявляли.

**Роль и место бюджетирования в системе управленческого учета.** Управление на любом предприятии, независимо от его размеров, должно быть устремлено в будущее на основе осмысления процессов, происходивших в прошлом и происходящих в настоящем. Именно поэтому важнейшей функцией управленческого учета было и остается бюджетирование.

Здесь под бюджетированием мы понимаем не только планирование и разработку бюджетов, но и процедуры их составления, принятия и контроля выполнения. Бюджетирование, как важная компонента системы управления, предна-

значено для оптимального распределения ресурсов предприятия во времени и пространстве.

Разброс мнений относительно содержания бюджетирования и его связи с категорией «управленческий учет» обширен. Многими исследователями [7, С.24; 8, С.148 и др.] отмечается, что бюджетирование позволяет контролировать состояние дел на предприятии и во всех его подразделениях, а также дает возможность с необходимым опережением просчитывать последствия возможных управленческих решений и тем самым получать информацию для принятия соответствующих мер. Заметное место занимают и дискуссии относительно того, как меняется место и роль бюджетирования в зависимости от масштаба деятельности субъекта хозяйствования. Последнее имеет прямое отношение к проблематике настоящей статьи.

Вместе с тем, некоторыми авторами роль управленческого учета и бюджетирования как его элемента понимается в более узком смысле – «запланировать и представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде» [9, С.36]. Схожую трактовку управленческого учета и связанного с ним бюджетирования предлагают и другие авторы, считающие содержанием данных категорий формирование и использование информации для целей принятия обоснованных управленческих решений [10, С.239; 11, С.122]. Одновременно с этим ряд исследователей справедливо отмечает «наличие существенного числа методологически непроработанных классификаций систем управленческого учета» [12, С.6]. В настоящее время рядом с перечисленными сосуществуют и точки зрения, состоящие в том, что, с одной стороны, категория «управленческий учет» носит искусственный характер и в лучшем случае должна быть рассматриваться в качестве отдельной подсистемы управления, но, с другой стороны, интегрирует информационные потоки оперативного, статистического, бухгалтерского и налогового учета [13, С.22].

Распространены и упрощенные трактовки управленческого учета и бюджетирования. В частности, встречается суждение об управленческом учете как регулярной системе получения и

анализа информации, которая позволяет делать выводы о реальном текущем состоянии бизнеса [14, С.196]. Кроме того, отмечается, что «значение информации, потенциально полезной для принятия решений и контроля их исполнения в процессе осуществления хозяйственной деятельности, трудно переоценить» [15, С.54].

Завершая обзор точек зрения на объект исследования, отметим, что некоторые ученые взяли на себя труд собрать и проанализировать по данной проблеме обширный перечень первоисточников и, в результате, пришли к выводу о наличии широкого спектра разноречивых взглядов на сущность управленческого учета и составили сводную таблицу, которая обобщила различные точки зрения. Упомянутая таблица включила в себя 35 (!!!) альтернативных определений понятия «управленческий учет» [16, С.50-55].

### Данные и методы

**Значение бюджетирования для предприятий малого бизнеса.** Таким образом, единства в рассматриваемом вопросе сегодня нет и в скором времени не предвидится. Тем не менее, задача постановки управленческого учета и бюджетирования очевидно переходит из разряда значимых для крупных компаний в разряд, востребованных предприятиями малого бизнеса. Это связано с тем, что, подобно крупному бизнесу, выстроенное и отлаженное бюджетирование на предприятиях, являющихся субъектами малого бизнеса, «дает возможность оптимизировать процессы принятия управленческих решений и создать условия для максимальной эффективности использования ресурсов» [17, С.61]. Но опыт ошибок и неудач подтверждает, что при решении этой задачи обязательно требуется учет специфики масштабов бизнеса.

Малый бизнес, несмотря на возрастание роли в решении социально-экономических задач, что подтверждается наличием целого ряда государственных программ поддержки [18 и др.], остается весьма противоречивой формой предпринимательства. Малые предприятия, с одной стороны, имеют целый ряд очевидных внешних и внутренних преимуществ, но, с другой стороны, входят в «зону повышенного риска». В табл. 1 собраны воедино и классифицированы основные преимущества и недостатки малого бизнеса в условиях рыночной экономики.

Таблица 1

**Важнейшие преимущества и недостатки малого бизнеса в условиях рыночной экономики**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Близость к местным рынкам сбыта и ресурсов,</li> <li>– Гибкость и мобильность, более оперативная реакция на запросы клиентов,</li> <li>– Способность выпускать товары малыми партиями,</li> <li>– Минимальный штат и высокая взаимозаменяемость персонала,</li> <li>– Высокая скорость прохождения информации и управляемость,</li> <li>– Относительно низкие управленческие расходы, экономия на накладных затратах,</li> <li>– Невысокие вложения в основные средства и их относительно быстрая окупаемость,</li> <li>– Большой простор для творчества и самостоятельности,</li> <li>– Соединение в одном лице собственника, управленца и работника предприятия,</li> <li>– Содействие занятости населения и оздоровлению экономики, а потому разноплановая государственная поддержка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Малый бизнес неустойчив и имеет высокий риск банкротства,</li> <li>– Более высокая зависимость от изменений внешней среды,</li> <li>– Ограниченность сферы деятельности: практически нет в фондоемких и наукоемких отраслях, требующих значительных инвестиций,</li> <li>– Нет возможности покупать ресурсы с оптовыми скидками,</li> <li>– Не по средствам организовать службу маркетинга, проводить собственные НИОКР,</li> <li>– Ограниченная диверсификация, то есть уязвимость при кризисах,</li> <li>– Ограничения в разделении труда,</li> <li>– Высокие ставки кредитов и вынужденное обращение к неформальным рынкам ресурсов,</li> <li>– Использование теневого рынка труда, высокая интенсификация труда, относительно низкая заработная плата,</li> <li>– Эффективность не во всех сферах деятельности.</li> </ul>

Существенную роль играет постановка бюджетирования и в деле укрепления финансового состояния малого предприятия, которое, как справедливо отмечается в некоторых исследованиях, сегодня определяется не только располагаемой структурой и составом активов и обязательств, но и «способностью предприятия адаптироваться к изменениям в среде функционирования» [19, С.160].

Весьма распространено и пользуется широкой поддержкой исследователей также суждение о том, что особую роль имеет расширение использования современных методов анализа для оценки эффективности развития малого бизнеса и обоснования путей ее повышения, трудно достигаемое без использования инструментов бюджетирования. При этом «основная цель диагностики текущей ситуации заключается в выявлении ограничений и возможностей, которые необходимо принимать во внимание при планировании будущего» [20, С. 166].

**Бюджетирование как проявление функции планирования.** Не будет грубым упрощением признать, что бюджетирование как таковое является, прежде всего, проявлением

функции планирования. Как и планирование, бюджетирование позволяет подготовить развитие бизнеса в ближайшей и долгосрочной перспективе и с полным на то основанием называется первой из классического набора функций управления, в который, помимо него, входят также организация, мотивация, контроль и коммуникации.

С перечисленными функциями управления управленческий учет и бюджетирование связаны непосредственно. Причем функция планирования в приведенном перечне традиционно занимает первое место и по своей сути сводится к процессу подготовки управленческих решений о том, что, когда, где, как и кем должно быть сделано.

Не претендуя на широту охвата, приведем упрощенный перечень главных требований к эффективному бюджету, которые, исходя из опыта практического внедрения, мы предлагаем считать обязательными атрибутами при организации бюджетирования на предприятии малого бизнеса. «Горячая семерка» этих требований приведена на рис.1.

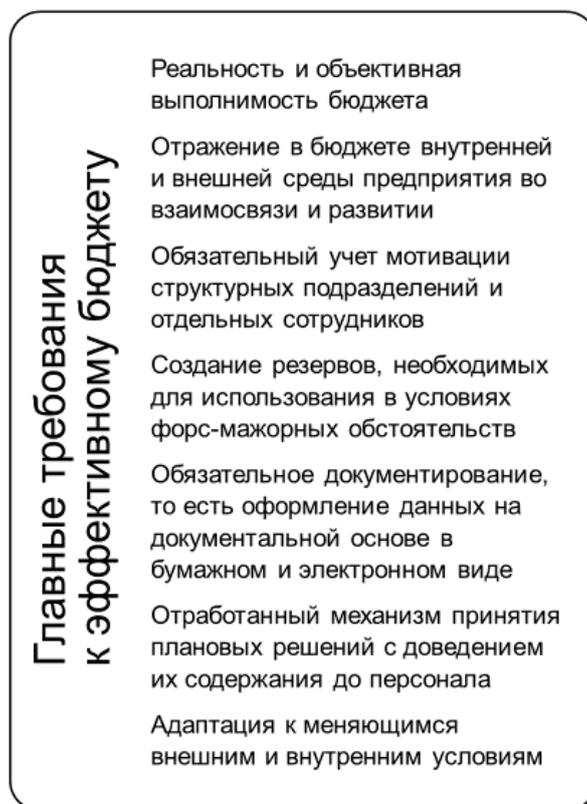


Рис. 1. Главные требования к эффективному бюджету малого предприятия

Не подлежит сомнению, что в условиях рыночных отношений значение плановой функции не уменьшается, а только возрастает. В этом смысле актуальность бюджетирования обусловлена многими факторами, в число которых, прежде всего, входят:

- непредсказуемость и неопределенность информации;
- требование координации деятельности различных сотрудников;
- ограничения по доступности и достаточности ресурсов и т.д.

#### Модель

**Формирование сводного бюджета малого предприятия.** Понимая под «бюджетом» план,

выраженный в денежной форме, или тот документ, в котором собирается цифровая информация управленческого учета, разберем, какие проблемы порождает бюджетирование.

Одной из актуальных проблем назовем то, что формирование бюджета предприятия касается как внешней, так и внутренней его экономики. Эти сферы бюджетирования связаны, но не напрямую, поэтому связь между внутренними бюджетами и итоговыми показателями предприятия в целом не всегда очевидна. В качестве иллюстрации представим схему взаимосвязи внутренних (операционных) и внешних (финансовых) бюджетов, которая была отработана нами на некоторых предприятиях (рис.2).

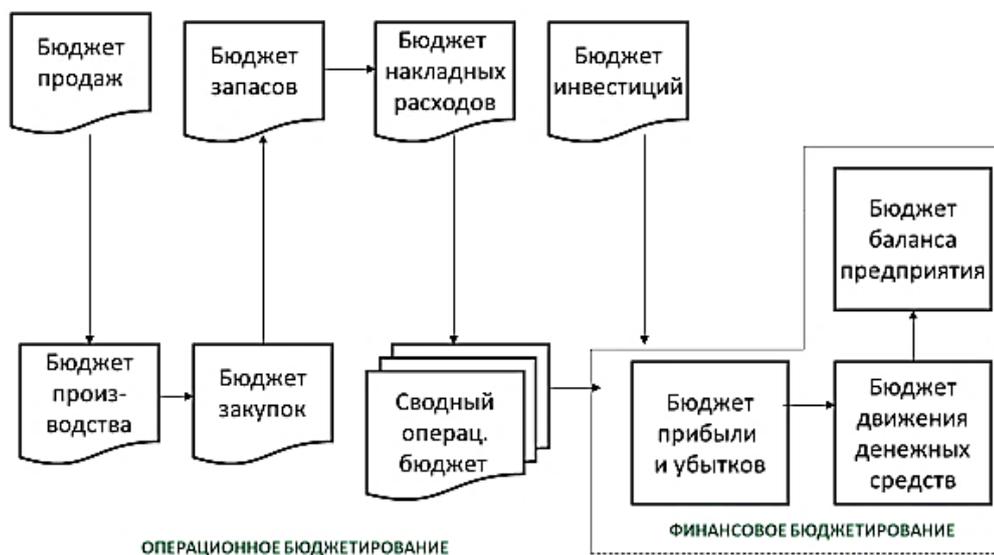


Рис. 2. Схема взаимосвязи операционных и финансовых бюджетов

В табл. 2 приведена соответствующая данной схеме последовательность составления бюджетов (с пояснениями по составлению отдельных операционных бюджетов).

Таблица 2

Особенности составления операционных бюджетов

Вид бюджета	Особенности составления
Бюджет продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Составляется на основе консервативного подхода (реалистический сценарий с элементами «пессимизма»);</li> <li>– Учитывает маркетинговую политику предприятия;</li> <li>– Опирается на прогнозы рыночного спроса;</li> <li>– Составляется с учетом конкуренции и доли на целевых рынках;</li> <li>– Учитывает сезонные колебания спроса на выпускаемые товары и услуги;</li> <li>– Исходит из запасов готовой продукции и располагаемых производственных мощностей;</li> <li>– Реализует приоритеты по отдельным продуктам, исходя из их доходности и других показателей.</li> </ul>
Бюджет производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вторичен по отношению к бюджету продаж;</li> <li>– Опирается на план выпуска в натуральных показателях с учетом запасов и закупок;</li> <li>– Учитывает возможности регулирования производственной мощности предприятия, при необходимости расширяемой путем расшивки узких мест, с помощью перехода на многосменный режим работы и за счет кооперации с другими предприятиями;</li> <li>– Составляется на основе обоснованных нормативов расхода ресурсов;</li> <li>– Носит характер «секвестра» с выделением тех позиций, которые необходимы в первую очередь и тех, которые носят «факультативный» характер.</li> </ul>
Бюджет закупок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Имеет антизатратный характер, особенно для тех предприятий, для которых удельный вес затрат на материально-технические ресурсы относится к наиболее весомым статьям бюджета;</li> <li>– Учитывает возможности альтернативного приобретения ресурсов;</li> <li>– Стремится к обоснованным прогнозам цен по закупаемым ресурсам;</li> <li>– Составляется с оглядкой на прошлое (накопленная и обновляемая статистика) и будущее (в условиях инфляции некоторые ресурсы выгоднее закупать впрок с использованием тех преимуществ, которые даёт закупка сырья и материалов в</li> </ul>

Вид бюджета	Особенности составления
	соответствии с нормами доставки наиболее экономичными видами транспорта); – Исходит из обоснованных нормативов оборотных средств, учитывающих производственный цикл по разным видам продукции, а также потерь времени на восполнение страховых запасов.
Бюджет запасов	– Является промежуточным между бюджетом закупок и бюджетом производства (для складов сырья), бюджетом производства и бюджетом продаж (для складов готовой продукции); – Составляется на основании нормативов поддержания оптимальных запасов с учетом сезонности поставок, сроков хранения отдельных видов сырья и продукции и фактора инфляции; – Содержит блок собственных затрат – зарплата персонала складов, энергозатраты, содержание складского оборудования и т.д.
Бюджет накладных расходов	Собирает все виды косвенных затрат, не получивших отражение в других бюджетах; Выделяет постоянную и переменную части расходов, которые способны меняться в зависимости от степени загрузки производства; Должен быть сдерживающим по отношению к «ненасытным аппетитам» управленцев; При первой возможности делится на два самостоятельных бюджета: бюджет общепроизводственных расходов (амортизация, аренда, страховка и т.д.) и бюджет управленческих расходов (затраты на административный аппарат управления, командировки, связь и т.д.).

**Практические рекомендации по составлению бюджетов.** Для различных видов операционных бюджетов, исходя из приобретенного опыта, рекомендуем принимать во внимание следующие практические рекомендации по их составлению:

– При составлении любых операционных бюджетов применять документы привычные и понятные персоналу, а также приближенные к формам стандартной бухгалтерской отчетности;

– Не стремиться к охвату всего цикла бюджетирования разом, имея в виду, что это следует делать поэтапно, по мере готовности и накопления собственного опыта, поскольку ничей чужой опыт нельзя перенимать вслепую в качестве готового шаблона;

– В качестве ключевой проблемы внедрения рассматривать так называемый «языковой барьер» в смысле понимания документов и их назначения каждым работником предприятия, ибо, в отличие от бухгалтерского учета, бюджетирование, как элемент системы управления, касается каждого сотрудника;

– Временной отрезок для составления операционного бюджета в идеале должен соответствовать году с помесечной разбивкой с уточнением раз в месяц, а на практике – кварталу с помесечной разбивкой;

– Использовать роллинговое (скользящее) планирование – периодическое обновление бюджетов на предстоящие месяцы с соответствующим временным сдвигом вперед.

Отметим также, что бюджетирование организационно может быть реализовано несколькими методами: «сверху-вниз», «снизу-вверх» и комбинированным способом, которое использует элементы обоих методов.

Метод «сверху-вниз» используется при централизованном формировании бюджета и нацелен на удовлетворение интересов владельцев бизнеса. Поскольку владельцы бизнеса обычно лучше осведомлены относительно его стратегических и тактических целей, чем менеджеры, бюджет, составляемый по принципу «сверху вниз», требует от менеджмента четкого понимания особенностей хозяйственной деятельности фирмы, её внешнего и внутреннего окружения, конкурентных преимуществ. Главные недостатки метода «сверху-вниз» – в опасности не учесть особенности отдельных подразделений и задать необоснованные плановые показатели.

Метод «снизу-вверх» используется при децентрализованном бюджетировании. В этом случае менеджеры нижнего звена планируют показатели, связанные с деятельностью только своего подразделения, предоставляя высшему руководству агрегированную информацию по своему дивизиону. При этом менеджеры каждой структурной единицы могут в полной мере использовать собственный опыт, знания и компетенции при планировании соответствующего участка деятельности и ответственности.

Комбинированный способ использует элементы обоих методов («сверху-вниз» и «снизу-вверх») и тем самым пытается использовать преимущества того и другого. Несомненно, в идеале предпочтение следует отдавать именно этому способу. Однако, не на всех предприятиях в силу объективных и субъективных причин это оказывается возможно.

**Использование бюджетов для принятия запрограммированных и незапрограммированных управленческих решений.** С точки зрения процедур бюджетирования управленче-

ские решения целесообразно делить на запрограммированные и незапрограммированные. К первым следует отнести те, которые принимаются в стандартных ситуациях по заранее отработанным процедурам. Незапрограммированные решения, напротив, принимаются в нестандартных ситуациях для решения новых, необычных проблем управления малым бизнесом. Пример разделения управленческих решений на запрограммированные и незапрограммированные решения приведен на рис.3.



Рис. 3. Примеры запрограммированных и незапрограммированных управленческих решений

### Полученные результаты

Результатами исследования стали следующие предложения к решению сформулированных в начале статьи проблем:

1. При решении проблемы корректной трактовки категории управленческого учета исходить из того, что под управленческим учетом применительно к малому предприятию следует понимать три составляющие: систему сбора и обработки информации; метод отбора релевант-

ной информации; способ принятия своевременных управленческих решений.

2. Решая проблему построения процедуры бюджетирования для предприятий малого бизнеса, использовать предложенную выше последовательность составления сводного бюджета как пошаговой процедуры формирования операционных и финансовых бюджетов.

3. В ходе решения проблемы применения бюджетирования для принятия управленческих решений, использовать комбинированный спо-

соб организации процедуры разработки бюджетов, объединяющий преимущества методов «сверху-вниз» и «снизу-вверх», разделяя принимаемые решения на запрограммированные и незапрограммированные.

Реализация перечисленных предложений создаст предпосылки для роста экономической эффективности деятельности малых предприятий, поскольку своевременно обеспечит их владельцев и менеджеров той информацией, которая требуется в процедурах принятия управленческих решений.

### Заключение

Результаты применения рассмотренных подходов на практике подтвердили правильность выбора и позволили обнаружить отдельные недочеты предложенных методов форм бюджетирования. «Работа над ошибками» будет проведена на следующем этапе исследовательской работы. Так, направлением дальнейших исследований будет решение задач управления, связанных с реализацией его различных функций:

– для функции планирования: методы определения критериев принятия управленческих решений и выбора альтернатив на очередной период;

– для функции организации: способы координации деятельности центров ответственности и закрепления показателей плановых бюджетов за отдельными службами и сотрудниками;

– для функции мотивации: разработка и внедрение положений о различных формах стимулирования персонала;

– для функции контроля: установление критериев измерения результатов работы предприятия и его подразделений, выявления причин отклонений и внесение корректив для принятия более корректных планов на очередной период планирования.

### Библиографический список

1. Степанчук А.А. Оценка экономической ситуации на малом предприятии в условиях кризиса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 3 (221). С. 245-253.

2. Сулоева С.Б., Гульцева О.Б. Традиционные и современные системы управления

затратами: сущность и особенности // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 4 (246). С. 173-180.

3. Любушин Н.П., Ионова Е.С. Анализ развития малого бизнеса в современных условиях // Экономический анализ: теория и практика. М.: Издательский дом «Финансы и кредит», 2013. № 32 (335). С. 2-13.

4. Туаева Л.А., Коциева М.М. Роль и значение малого бизнеса в современной экономике России // Проблемы современной экономики. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014. С.100-104.

5. Балабанова Н.В. К вопросу о формировании системы бюджетирования на предприятии // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение к журналу. 2010. Вып. 3.

6. Юркевич Е.В., Колосов Б.В. Функциональная надежность в малом предпринимательстве. М.: БОНИАЛ, 2012. 330 с.

7. Минханова Д.Р., Сулоева С.Б. Современные подходы к бюджетированию электросетевых компаний // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 1 (211). С. 148-155.

8. Юрьева Л.В., Баженов О.В., Казакова М.А. Интегрированный управленческий учет и анализ инновационной деятельности промышленных предприятий. М.: ИНФРА-М, 2013. 157 с.

9. Тюленева Т.А. Совершенствование управленческого учета в отраслях промышленности – М.: Издательство «Перо», 2015. - 146 с.

10. Дашин А.К., Сунгатуллина Л.Б., Файзрахманова Г.Р. Управленческий учет и анализ инновационной деятельности коммерческой организации. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. 272 с.

11. Пучкова Н.В. Управленческий учет и анализ расходов на предприятиях в условиях реструктуризации. М.: Издательство «Перо», 2016. 128 с.

12. Самусенко С.А. Управленческий учет в инновационной экономике. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. 244 с.

13. Просвирина И.И., Сайфуллина Р.Р. Управленческий учет и внутренний контроль на предприятиях малого бизнеса. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. 138 с.

14. Лошкарев В. Бизнес с нуля. Советы практика. СПб.: Питер, 2011. 288 с.
15. Кузьмина М.С. Система учетно-аналитической информации для принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 2010. 400 с.
16. Сигидов Ю.И., Рыбьянцева М.С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета. М.: ИНФРА-М, 2016. 168 с.
17. Вахрушина М.А., Пашкова Л.В. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки. М.: ИНФРА-М, 2015. 114 с.
18. Федеральные программы поддержки малого и среднего предпринимательства (на федеральном портале малого и среднего предпринимательства Министерства экономического развития РФ). URL: <http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/celved/> (дата обращения: 13.07.2017).
19. Современная модель эффективного бизнеса: монография / М.М. Брутян, А.А. Дамбовская, Ж.Ж. Захарова, Р.С. Златева, Т.Л. Короткова, С.С. Кузьмин, Н.Б. Куршакова, О.В. Кучеренко, А.Н. Левенцов, В.А. Левенцов, Н.В. Муханова и др. / под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск: Издательство ЦРНС, Книга 13. 2015. 246 с.
20. Абушова Е.Е., Сулоева С.Б. Методы и модели современного стратегического анализа // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 1 (187). С. 165-176

Поступила в редакцию – 3 декабря 2017 г.  
Принята в печать – 20 декабря 2017 г.

### References

1. Stepanchuk A.A. (2015). Evaluation of the economic situation in a small enterprise under crisis conditions // Scientific and technical bulletins of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences. 3 (221). 245-253.
2. Suloeva S.B., Gultseva O.B. (2016). Traditional and modern cost management systems: essence and features // Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences. 4 (246). 173-180.
3. Lyubushin N.P., Ionova E.S. (2013). Analysis of the development of small business in modern conditions. // Economic analysis: theory and practice. Moscow: "Finance and Credit" Publishing House. 32 (335). 2-13.
4. Tuaeva L.A., Kotsieva M.M. (2014). The role and importance of small business in the modern economy of Russia // Problems of modern economy. Novosibirsk: Publisher CRNS. 100-104.
5. Balabanova N.V. (2010). To the question of the formation of the budgeting system at the enterprise // Modern high technology. Regional supplement to the journal. 3.
6. Yurkevich E.V., Kolosov B.V. (2012). Functional reliability in small business. М.: BONIAL. 330p.
7. Minhanova D.R., Suloyeva S.B. (2015). Modern Approaches to the Budgeting of Electric Grid Companies // Scientific and Technical Bulletins of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences. 1 (211). 148-155.
8. Yuryeva L.V., Bazhenov O.V., Kazakova M.A. (2013). Integrated management accounting and analysis of innovation activities of industrial enterprises. Moscow: INFRA-M. 157 p.
9. Tyuleneva T.A. (2015). Perfection of the administrative account in branches of the industry. М.: Publishing house "Perot". 146 p.
10. Dashin A.K., Sungatullina L.B., Faizrakhmanova G.R. (2015). Management accounting and analysis of innovative activities of a commercial organization. Kazan: Izd-vo Kazan.un-ta. 272 p.
11. Puchkova N.V. (2016). Management accounting and analysis of costs at enterprises in terms of restructuring. М.: Perot Publishing House. 128 p.
12. Samusenko S.A. (2014). Management accounting in the innovation economy. Krasnoyarsk: Sib. feder.un-t. 244 p.

13. Prosvirina I.I., Sayfullina R.R. (2014). Management accounting and internal control at small businesses. Chelyabinsk: Publishing Center of SUSU. 138 p.
14. Loshkarev V. (2011). Business from scratch. Practice tips. St. Petersburg: Peter. 288 p.
15. Kuzmina M.S. (2010). System of accounting and analytical information for making managerial decisions. Moscow: Finance and Statistics. 400 p.
16. Sigidov Yu.I., Rybyantseva M.S. (2016). Cross-connection of controlling and management accounting. M.: INFRA-M. 168 p.
17. Vakhrushina M.A., Pashkova L.V. (2015). Budgeting in the system of management accounting of small businesses: the methodology and organization of the production. M.: INFRA-M. 114 p.
18. Federal programs to support small and medium-sized businesses (on the federal portal of small and medium-sized enterprises of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation). URL: <http://smb.gov.ru/gradeupport/programs/celved/> (date of circulation: July 13, 2017).
19. A modern model of effective business: a monograph. Book 13 / Brutyan M.M., Dambovskaya A.A., Zakharova Zh.Z., Zlateva R.S., Korotkova T.L., Kuzmin S.S., Kurshakova N.B., Kucherenko O.V., Leventsov A.N., Leventsov V.A., Mukhanova N.V. and others. Ed. S.S. Chernov. Novosibirsk: Publisher CRNS, 2015. 246 p.
20. Abushova E.E., Suloyeva S.B. (2014). Methods and models of modern strategic analysis // Scientific and technical bulletins of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences. 1 (187). 165-176.

Received – 3 December 2017.

Accepted for publication – 20 December 2017.