

УДК 338.43:631.162

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.А. Мухамадиева, Б.К. Шомшекובה, А.К. Оразгалиева

Обосновывается необходимость применения системы бюджетирования на сельскохозяйственных предприятиях как одного из эффективных инструментов управленческого учета. Дается характеристика различным видам бюджетов и предлагается перечень бюджетов для составления сельскохозяйственным предприятием.

*Ключевые слова:* операционный бюджет; бюджет продаж; бюджет производства; преимущества бюджетов; подходы к бюджетированию.

## БЮДЖЕТТӨӨ АЙЫЛ ЧАРБА ИШКАНАСЫН СТРАТЕГИЯЛЫК БАШКАРУУ АСПАБЫ КАТАРЫ

Бул макалада айыл чарба ишканаларында башкаруунун натыйжалуу аспаптарынын бири катары бюджеттөө системасын колдонуунун зарылдыгы негизделет. Бюджеттин ар кандай түрлөрүнө мүнөздөмө берилет жана айыл чарба ишканалары үчүн бюджеттердин тизмеси сунушталат.

*Түйүндүү сөздөр:* операциондук бюджет; сатуудан түшкөн бюджет; өндүрүштүн бюджетти; бюджеттердин артыкчылыктары; бюджеттөө ыкмалары.

## BUDGETING AS A MANAGEMENT TOOL STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISE

А.А. Mukhamadieva, B.K. Schomshekova, A.K. Orazgalieva

The article substantiates the need to use the budgeting system in agricultural enterprises, as one of the effective management accounting tools. The paper describes the different types of budgets and offers a list of budgets for compilation by an agricultural enterprise.

*Keywords:* operating budget; sales budget; production budget; budget advantages; budgeting approaches.

Бюджетирование как инструмент управления стратегией применяется на предприятиях с различными формами собственности, особенно на производственных предприятиях. В настоящее время можно отметить необходимость составления бюджетов в сельскохозяйственных предприятиях для повышения эффективности управления их деятельностью [1].

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методическими и организационными. Как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятии. Поэтому принципиально важным является решение высшего менеджмента о внедрении бюджетирования в новом реальном масштабе ценностей [2, 3].

### Преимущества бюджетов

Бюджеты выступают средством контроля и оценки деятельности организации. Эти функции бюджетирования раскрываются тогда, когда прогнозируемые показатели сравниваются с фактическими, определяя тем самым приближение к целям.

Достижение поставленных целей возможно при выполнении следующих функций бюджета:

- *Планирование.* Являясь инструментом текущего планирования, бюджеты уменьшают вероятность принятия руководством решений “экспромтом” [4].
- *Средство мотивации.* Эффективность процесса бюджетирования повышает мотивацию персонала на достижение стратегических и оперативных целей.

- *Средство контроля.* Руководители могут контролировать хозяйственные процессы (сравнивая полученные результаты с бюджетом).
- *Средство оценки.* Бюджеты являются основой оценки результативности и деловой активности организации (на основе сравнения и анализа фактически достигнутых и бюджетных показателей).

#### **Подходы к бюджетированию**

*Поэтапный подход.* Отправной точкой большинства бюджетов являются фактические результаты текущего периода. Затем на основе анализа последних данных о затратах и выручке формируется бюджет, учитывающий изменения, которые ожидаются в планируемом периоде. Проблема такого поэтапного подхода заключается в неэффективности переноса фактов, происходящих в данный момент, в будущее.

Другим подходом к бюджетированию является так называемое *бюджетирование с нуля*. Этот подход предполагает составление бюджета с нуля, основываясь на мнении, что все затраты обоснованы. Соответственно, не признается, что если какая-то деятельность финансировалась в этом году, то она будет профинансирована в будущем.

#### **Процесс бюджетирования**

Бюджеты часто составляются на бюджетный период длительностью один год и называются *бюджетом одного периода*. Однако бюджетный период может быть короче или длиннее года. Это еще один тип бюджетирования, так называемый *скользящий бюджет*. Бюджет изначально готовится к соответствующему бюджетному периоду, например на один год. По истечении каждого месяца к бюджету добавляется еще один месяц, чтобы всегда был полный 12-месячный бюджет [5].

*Операционный бюджет* (или *основной бюджет*) является определяющим и представляет собой набор взаимосвязанных бюджетов:

- бюджет продаж,
- бюджет закупок/производства,
- бюджет материалов,
- бюджет трудовых затрат,
- бюджет цеховых накладных расходов,
- бюджет производственных накладных расходов,
- бюджет общих и административных расходов,
- бюджетный отчет о прибылях и убытках,
- бюджет движения денежных средств,
- бюджетный балансовый отчет.

Первым составляется *бюджет продаж*, на базе которого формируются другие бюджеты, прежде всего бюджет производства. В этом бюджете устанавливается количество единиц продукции

в планируемом ассортименте, определяется уровень запасов готовой продукции в зависимости от ожидаемых продаж и уровня запасов.

На основе производственного бюджета составляются бюджет материалов, трудовых затрат и производственных накладных расходов и др. Затем готовят бюджетный отчет о прибылях и убытках. Далее необходимо подготовить бюджет денежных средств и в итоге прогноз балансового отчета.

Бюджет продаж представляет собой прогноз того, сколько единиц компания предполагает продать за определенный период. Достоверность бюджета продаж очень важна, так как на его основе, как уже отмечалось, формируются другие бюджеты. После того как определили, сколько единиц может быть продано, определяют, сколько единиц необходимо произвести. Хотя план сбыта во многом зависит от данных прошлых продаж, необходимо учитывать сложившиеся тенденции сбыта, прогнозы и наличие конкурентов.

*Бюджет закупок/производства* должен быть сопоставим с бюджетом продаж. Кроме того, важны и другие факторы, такие как объем запасов компании. Поэтому бюджет закупок/производства определяет количество товаров, которые должны быть закуплены или произведены, чтобы соответствовать требованиям компании в области продаж и объема запасов.

Бюджет закупок/производства составляется как торговыми, так и производственными компаниями. Для торговой компании важна информация о стоимости материальных запасов на начало года и планируемых закупках.

Необходимый запас на конец периода определяется расчетным путем в целях определения сметной себестоимости реализованных товаров. Для производственной компании, вместо информации о закупках, используются данные о производстве продукции.

Составление *бюджета материалов* следует за производственным бюджетом. Многие компании создают некоторый запас материалов, чтобы вовремя уладить непредвиденное изменение спроса.

*Бюджет трудовых затрат* также формируется на базе производственного бюджета. Он составляется путем умножения количества часов работы, необходимых для производства одной единицы товара на общее количество единиц товара, которые необходимо произвести.

*Бюджет цеховых накладных расходов* представляет собой детализированный план предполагаемых производственных расходов, отличных от прямых затрат, необходимых для выполнения производственного плана в будущем периоде. То есть это бюджет, который характеризует суммарный

бюджет накладных расходов, связанных с производством и обслуживанием. Величина этих расходов может определяться с использованием заданной ставки накладных расходов подразделений предприятия. Ниже приведен пример расчета сметы цеховых накладных расходов с использованием заданной ставки накладных расходов.

*Бюджет общих и административных расходов* представляет собой детализированный план текущих операционных расходов, непосредственно связанных с производством и сбытом, и необходимых для поддержания деятельности организации в будущем периоде. Большинство элементов рассматриваемого бюджета составляют постоянные затраты, например: аренда, страховка. Но некоторые затраты являются переменными, например: транспортные, комиссионные расходы и др.

*Прогнозный отчет о прибылях и убытках.* На основе подготовленных бюджетов главный менеджер или директор по составлению бюджета может начать разрабатывать прогноз себестоимости реализованной продукции, анализируя данные бюджетов материалов, трудовых затрат, цеховых накладных расходов. Информация о доходах от реализации берется из бюджета продаж. Используя данные об ожидаемых доходах и себестоимости реализованной продукции, добавив информацию из бюджетов коммерческих и общих административных расходов, можно подготовить прогнозный план прибылей и убытков. Составление этого отчета является последним при подготовке операционного бюджета.

После составления всех смет и бюджетов, в том числе бюджета продаж, составляется *бюджет денежных средств*, который демонстрирует предполагаемые платежи и денежные поступления за определенный период. Обычно он составляется в целях планирования денежных средств и их контроля, помогает избежать ситуаций, когда денежные средства долгое время находятся без движения или возникает недостаток денежных средств.

График погашения дебиторской задолженности прилагается к бюджету денежных средств. Необходимо отметить, что бюджет денежных средств включает в себя средства, влияющие на величину остатка денежных средств компании. Поэтому такие не денежные статьи, как амортизация, безнадежные долги, полученные скидки в него, не включены. Так как эти бюджеты используются внутри компании, их форма может быть разной.

Большинство бюджетов денежных средств характеризуются следующим образом:

- бюджетный период разбит на несколько частей, обычно месяцев;
- поступление денежных средств определяется и суммируется;
- выплата денежных средств определяется и суммируется;
- избыток (или дефицит) денежных средств определяется ежемесячно (поступления минус выплаты);
- остаток денежных средств на конец года определяется с учетом избытка (или дефицита) денежных средств и остатка денежных средств на начало года [6, 7].

*Бюджетный балансовый отчет* готовится, начиная с только что закончившегося периода, с учетом всех видов деятельности, которые должны произойти за бюджетный период. Сметный балансовый отчет может помочь руководству вычислить различные коэффициенты. Он также отражает будущие ресурсы, обязательства и возможные неблагоприятные ситуации. Бюджетный балансовый отчет взаимосвязан с другими бюджетами. В бюджете материалов отражаются материальные запасы.

Амортизация в бюджете административных расходов указывает на учетную стоимость внеоборотных активов в балансовом отчете. Ожидаемая чистая прибыль или убыток, указанные в бюджетном отчете о прибылях и убытках, влияет на нераспределенную прибыль баланса. Бюджет денежных средств является источником информации для многих сумм балансового отчета.

Бюджетная система сельскохозяйственного предприятия может быть представлена нижеследующим перечнем бюджетов, составляемых центрами финансовой ответственности (ЦФО) (таблица 1).

Данная структура предусматривает распределение основных, операционных и вспомогательных бюджетов сельскохозяйственного предприятия в виде распределения ЦФО – бюджета, определяющего перечень бюджетов, формируемых в каждом ЦФО.

Система бюджетирования для сельскохозяйственных предприятий представляет собой инновационный подход к управлению сельскохозяйственным производством, применение которого способствует более корректному определению целей развития экономического субъекта в краткосрочном и долгосрочном периодах, согласованию интересов субъектов агропромышленной интеграции и принятию на этой основе качественных управленческих решений.

Таблица 1 – Перечень бюджетов,  
которые рекомендуются составлять сельскохозяйственным предприятиям

№ п/п	Наименование бюджета	Тип бюджета
1.1	Бюджет продаж	НС
1.2	Бюджет запасов сырья	НС
1.3	Бюджет запасов готовой продукции	НС
1.4	Бюджет запасов (запасные части)	НС
1.5	Бюджет производства	НС
1.6	Бюджет закупок сырья	НС
1.7	Бюджет закупок (запасные части)	НС
1.8	Бюджет расходов основных материалов	НС
2.1	Бюджет общих и административных расходов	ДР
2.2	Бюджет расходов	ДР
2.3	Бюджет прямой оплаты труда	ДР
2.4	Бюджет накладных производственных расходов	ДР
2.5	Бюджет производственных расходов	ДР
2.6	Бюджет доходов	ДР

№ п/п	Наименование бюджета	Тип бюджета
2.7	Бюджет доходов от неосновной деятельности	ДР
2.8	Бюджет налогов	ДР
2.9	Бюджет доходов и расходов	ДР
3.1	Бюджет поступлений денежных средств	ДДС
3.2	Бюджет выплат денежных средств по закупкам сырья	ДДС
3.3	Бюджет выплат денежных средств по закупкам запасов	ДДС
3.4	Инвестиционный бюджет	ДДС
3.5	Кредитный план	ДДС
3.6	Бюджет движения денежных средств	ДДС
4.1	Бюджет производственной себестоимости	ОПУ
4.2	ОПУ (прогнозный)	ОПУ
4.3	Бюджет по балансовому листу	ББЛ

**Литература**

1. Пипко В.А. Учет производства и калькулирование себестоимости продукции в условиях агробизнеса: учеб. пособие / В.А. Пипко. М.: Инфра-М, 2014. 208 с.
2. Говдя В.В. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях АПК: учеб. пособие / В.В. Говдя, Ж.В. Дегальцева. Краснодар: ООО "Просвещение-Юг", 2017. 196 с.
3. Глущенко А.В. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в АПК: учеб. пособие / А.В. Глущенко, Н.Н. Нелюбова. М.: Магистр, 2008. 189 с.
4. Большакова Л.Г. Планирование как важнейшая функция управления / Л.Г. Большакова // Вестн. Казанск. гос. ун-та культуры и искусств. Казань, 2006.
5. Мухамадиева А.А. Необходимость применения системы бюджетирования в управлении сельскохозяйственным предприятием / А.А. Мухамадиева // Материалы Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Э.П. Бугланова; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. М., 2014.
6. Ватармина Е.Ю. Роль и значение бюджетирования в сельском хозяйстве / Е.Ю. Ватармина, Г.П. Фадеева // Материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием студентов и молодых ученых / под науч. ред. А.Г. Самоделкина, А.А. Серова, А.А. Чиликова. Н. Новгород: ФГБОУ ВО Нижегородская ГСХА, 2015.
7. Булгаков П.Е. Влияние процедур бюджетирования на совершенствование оперативного управления сельскохозяйственным предприятием / П.Е. Булгаков // Вестн. экон. факультета СПГАУ. 2009. № 17.