

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Бюджетное планирование (*«budgeting»*), являющееся самым детализированным уровнем планирования, представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Иногда этот термин трактуется более широко, как целостная система выбора тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций организации и контроля исполнения этих планов, т. е. как система внутреннего финансового управления (*«budgetary control»*) [1].

В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования — важнейшей функцией управления. Вся система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, т. е. все затраты и результаты должны иметь строго финансовое, лучше — денежное выражение. Если само по себе планирование бизнеса необходимо для того, чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого организация будет производить и продавать продукцию или оказывать услуги, чтобы понимать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся, то бюджетирование как основа планирования — это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Основная роль системы управленческого учета и бюджетирования заключается в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для менеджера любого звена, представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде.

Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе. Бюджет может не содержать одновременно и до-

ходы и расходы, нет необходимости, чтобы они были сбалансированы. Например, бюджет использования материалов содержит только планируемые расходы сырья и полуфабрикатов. Бюджет также может быть подготовлен целиком в неденежном выражении, могут быть использованы такие измерители, как часы труда, единицы продукции, количество услуг и т. п.

Кроме того, бюджетирование позволяет сделать организацию наиболее «прозрачной», а потому более привлекательной для инвесторов. Поэтому бюджетирование является основой осмысленной реструктуризации организации, оптимизации ее структуры капитала (активов).

Общими задачами бюджетирования являются:

- повышение эффективности работы организации при помощи целевой ориентации и координации всех событий в организации;
- выявление рисков и снижение их уровня;
- повышение гибкости и приспособляемости к изменениям.

Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-коммерческого процесса, который необходим по объему и структуре необходимыми денежными ресурсами [2].

В самом общем виде назначение бюджетирования в организации заключается в том, что это основа:

- планирования и принятия управленческих решений в организации;
- оценки всех аспектов финансовой состоятельности в организации;
- укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам организации в целом и собственникам ее капитала.

Проведенные исследования позволили судить о том, что в последнее время для множества сельскохозяйственных организаций актуальным вопросом стал вопрос бюджетирования затрат. Необходимость бюджетирования обусловлено следующими явлениями.

Во-первых, в последнее время в агропромышленном комплексе получила широкое распространение тенденция объединения организаций, основанная на их финансовой зависимости от инвесторов и управляющих компаний, в связи с чем для контроля за использованием ресурсов инве-

стор или управляющая компания осуществляет финансовое планирование, основанное на бюджетировании.

Во-вторых, сельскохозяйственное производство является рискованным процессом, зависящим всецело от природно-климатических условий, при этом необходимым моментом является управление производственным процессом с целью минимизации возможных рисков.

В-третьих, отсутствие жесткого планирования производства и экономики влечет за собой неравномерное производство сельскохозяйственной продукции, приводя к перепроизводству в одни годы и нехватки в другие, что вызывает резкое колебание рыночных цен, которое негативно сказывается на финансовом состоянии сельскохозяйственной организации.

Все это в совокупности влечет за собой необходимость бюджетирования затрат. Но, как известно, бюджетное планирование невозможно без учета специфики деятельности организации, особенностей его производства и т. д.

Учитывая особенности сельскохозяйственного производства, необходимым моментом должна стать разработка следующих основных бюджетов затрат.

1. *Сводный бюджет расходов на оплату труда* отделимо по отраслям и сельскохозяйственному производству в целом. При разработке бюджета следует помнить, что в сельскохозяйственном производстве даже при высоком уровне автоматизации и механизации производственных процессов все еще остается высокий уровень ручного труда, требующего соответствующей оплаты. Помимо этого необходимо учитывать неравномерность производственного процесса во времени. Так, в пиковые периоды производства, как правило, во время уборки урожая многие организации привлекают в качестве дополнительной рабочей силы сезонных и временных работников, что вызывает резкий скачок расходов на оплату труда в летний период. В зимний период, напротив, занятость работников невелика, «стабильной» остается только занятость работников отрасли животноводства. Отмечается, что лишь некоторые организации регулируют процесс занятости работников, привлекая свободных от основной деятельности работников к другим занятиям на время вынужденного простоя. В большинстве случаев организации вынуждают работников уходить в бессрочные отпуска. Таким образом, важнейшей составляющей планирования средств на оплату труда является определение оптимальной численности производственных рабочих и других категорий работников для бесперебойного технологического производства и выполнения намеченной производственной программы.

Важно отметить, что при планировании фонда оплаты труда используются рыночные значения уровня заработной платы по специальностям и должностям. Прежде всего, они, конечно, выступают в качестве ориентира, дающего руководителю подразделения и работодателю представление о том, как, в среднем, на рынке оценивается работник той или иной специальности и должности. Не учитывать это при определении уровня оплаты труда по конкретным специальностям и должностям подразделений нельзя. В противном случае работодатель рискует потерять наиболее профессиональных специалистов, а то и вовсе остаться без специалистов определенного профиля, если уровень оплаты труда по данным профессиям в организации окажется значительно ниже рынка; неэффективно использовать фонд оплаты труда, допустив траты сверх необходимого, если уровень оплаты труда, напротив, окажется значительно выше рынка.

2. *Бюджет закупки и использования материалов.* При разработке данного бюджета необходимо учитывать тот факт, что продукция одних подразделений может учитываться как сырье для других, заменяя тем самым собственными ресурсами приобретенные со стороны. Примером могут служить выращенные корма для последующего использования в отрасли животноводства. При планировании закупок материалов необходимо учитывать уровень запасов на начало и конец периода. Учитывая специфику сельскохозяйственного производства, следует иметь в виду, что зачастую на конец периода на складах организации остается значительное количество ценностей, которые нужно принимать во внимание для разработки бюджета, а также учитывать потребности в материалах для выполнения производственного бюджета.

При формировании бюджета следует детализировать подразделение материалов на основные и вспомогательные. Затраты на основные материалы списывают, как правило, непосредственно на производимую продукцию. На стоимость возвратных отходов уменьшаются затраты на сырье и основные материалы, поэтому своевременное выявление и использование возвратных отходов — резерв увеличения выпуска продукции и снижения себестоимости.

Затраты на вспомогательные материалы чаще всего распределяют косвенным методом (пропорционально сметным ставкам, нормативному расходу материалов, массе переработанного сырья или количеству выработанных полуфабрикатов и готовой продукции) [3].

3. *Бюджет накладных расходов.* Значительную долю в сельскохозяйственных организациях занимают накладные расходы. К накладным расходам

относятся расходы по подготовке, организации, обслуживанию и управлению производством. Назначение, характер и роль этих расходов связаны с производством.

В состав производственных накладных расходов входят расходы по созданию и эксплуатации оборудования и общепроизводственные расходы. К расходам по созданию и эксплуатации оборудования относятся расходы на материалы для текущего ухода и ремонта оборудования, амортизация оборудования, заработная плата рабочих, обслуживающих оборудование, и отчисления на социальные нужды, расходы на электроэнергию, топливо и другие материалы, услуги вспомогательных производств и прочие расходы.

В состав общепроизводственных расходов включают заработную плату и отчисления на социальные нужды административно-управленческого персонала цехов и подразделений; затраты на подготовку производства; амортизацию, содержание и ремонт зданий, сооружений, инвентаря, затраты на обеспечение нормальных условий работы, подготовку кадров, технику безопасности и др.

Производственные накладные расходы состоят из комплексных статей, возникают в производственных подразделениях, учитываются по местам возникновения, контролируются сметным методом, распределяются косвенным путем между видами продукции и между готовой продукцией и незавершенным производством. Общехозяйственные расходы относятся к непроизводственным расходам.

Особенностью функционирования сельскохозяйственных организаций, входящих в агрохолдинги или управляемые головной управляющей компанией, является тот факт, что все подведомственные организации несут на себе бремя накладных управленческих расходов головной организации, что находит отражение в генеральном бюджете. Вот почему целесообразно составление данного вида бюджетов.

4. *Бюджет коммерческих расходов.* В данном бюджете формируются расходы на сбыт готовой продукции, такие расходы как комиссионные, на транспортировку готовой продукции к месту продажи и прочие.

Коммерческие затраты содержат не только усилия и средства, связанные непосредственно с объемом продаж в течение бюджетного периода, но и с продвижением продукции на рынок (расходы на рекламу, на стимулирование спроса). Эти расходы отвечают целям организации не только в крат-

косрочном периоде, но и определяются долгосрочными (стратегическими) целями.

Подавляющая часть этих расходов в течение годового бюджетного цикла с изменением объема продаж остаются постоянными. К переменным следует отнести только вознаграждение посредникам, так как оно определяется в процентах от бюджетной выручки. Расходы на содержание транспортных средств можно отнести к полупеременным.

В зависимости от организации процесса бюджетирования и детализации системы планирования расходы на продажу могут планироваться как в натуральных и стоимостных величинах, так и в процентном отношении от объема отгрузки.

Таким образом, используя систему бюджетирования, сельскохозяйственные организации имеют для этого все основания, извлекая из этого существенную выгоду. Так, существенными положительными моментами бюджетирования являются следующие:

- при бюджетном планировании существует четкое определение целей, при которых существуют конкретные ориентиры, выступающие плановыми показателями;
- бюджетирование способствует повышению уровню ответственности и дисциплины менеджеров соответствующих звеньев, при котором снижаются риски неправомерных действий управляющих;
- используя систему бюджетирования, организация минимизирует финансовые риски, связанные с осуществлением различных проектов.

В целом бюджетирование является непрерывным творческим процессом, требующим постоянного внимания, участия руководителей всех звеньев и сотрудников организации. Только в этом случае бюджетирование даст желаемую эффективность сельскохозяйственного производства.

Список литературы

1. Кулиш, Н.В. Учетная политика как инструмент формирования финансовых результатов деятельности сельскохозяйственных организаций / Н.В. Кулиш, О.Е. Сытник, С.А. Тунин // Вестник СевКавГТУ. — 2009. — № 4 (21).
2. Сытник, О.Е. Бухгалтерский учет доходов и расходов сельскохозяйственных организаций в системе нормативного регулирования бухгалтерского учета. — В кн. 9: Экономика регионов: тенденции развития: монография; под общей ред. О.И. Кирикова. — Воронеж: ВГПУ, 2009. — 448 с.
3. Тунин, С.А. Классификация затрат в системе управленческого учета сельскохозяйственных организаций / С.А. Тунин // Достижение науки и техники АПК. — 2010. — № 9. — 80 с.