

## 2.4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Никулина С.Н., к.э.н, доцент, зав. кафедрой  
«Бухгалтерский учет и аудит»

*Курганская государственная  
сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева*

В статье рассмотрены особенности системы бюджетирования деятельности растениеводства и животноводства на примере данных конкретной сельскохозяйственной организации. Представлены разработанные операционные бюджеты и прогнозный отчет о прибылях и убытках. Для более полной оценки достоверности бюджета, разработанного для деятельности организации, проведен анализ его выполнения.

Для устойчивого развития сельскохозяйственных организаций в современных условиях возрастает значение хорошо поставленной системы бюджетирования.

Экономическая сущность бюджетирования выражается в определении этого понятия как экономической категории. В экономической литературе даются различные определения бюджетированию.

Некоторые авторы определяют его как процесс составления бюджета в рамках формального процесса планирования. Необходимость организации текущего контроля исполнения бюджета, анализа причин отклонений и регулирования деятельности с целью достижения бюджетных показателей в определении не рассматривается. Другие определяют бюджетирование как метод управления, однако такое понимание слишком широко, так как оно предполагает смешение определения бюджетирования с определением планирования как такового [5].

На наш взгляд, бюджетирование – это система краткосрочного финансового планирования, учета, контроля и анализа ресурсов, а также результатов деятельности сельскохозяйственной организации.

В процессе бюджетирования выполняются следующие задачи:

- планирование на предстоящий период;
- прогнозирование на более длительный период;
- контроль и анализ деятельности отдельных подразделений организации на основе показателей, устанавливаемых для каждого подразделения;
- контроль и анализ деятельности всей организации в целом;
- планирование и контроль денежных потоков [2].

Система бюджетирования включает формирование и консолидацию бюджетов организации. Основной бюджет (master budget) включает систему операционных бюджетов (operating budget) и финансовых бюджетов (financial budget).

В операционные бюджеты сельскохозяйственной организации входят сводные (общие) и аналитические (частные) бюджеты. К сводным относят бюджеты:

- продаж;
- производства;
- производственных запасов;
- запасов готовой продукции;
- прямых затрат на сырье и материалы;
- прямых затрат на оплату труда;
- производственных затрат;
- общепроизводственных расходов;
- управленческих расходов;

- коммерческих расходов.
- Аналитические бюджеты включают:
- бюджет продаж продукции растениеводства (животноводства);
  - бюджет продаж работ (услуг) вспомогательных производств;
  - бюджет прямых затрат на нефтепродукты по животноводству;
  - бюджет производственных затрат растениеводства (животноводства) и др.

В финансовые бюджеты входят:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс.

Далее рассмотрим систему бюджетирования на примере растениеводства и животноводства в ООО «Октябрь» Курганской области.

Разработка бюджетов начинается с бюджета продаж. Это операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Составим бюджет продаж на 2009 г. в разрезе видов продукции (табл. 1). Для этого выделим основную товарную продукцию. В животноводстве это молоко, мясо и скот в живом весе. В растениеводстве – зерновые и зернобобовые.

Все нижеприведенные таблицы рассчитаны автором на основании данных бухгалтерской отчетности, регистров бухгалтерского учета организации.

Таблица 1

### БЮДЖЕТ ПРОДАЖ ОБЩЕСТВА

Показатель	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
<b>Ожидаемый объем продаж, ц</b>					
Животноводство					
Молоко	529	1371	842	685	3427
Мясо	22	57	35	29	143
Скот в живом весе	45	116	71	58	290
Растениеводство					
Зерновые и зернобобовые	6 814	23 849	-	3 407	3 4070
<b>Ожидаемая цена единицы продукции, руб.</b>					
Животноводство					
Молоко	1 300	1 300	1 400	1 400	1 345
Мясо	6 200	6 448	6 710	6 978	6 581
Скот в живом весе	4 900	5 096	5 300	5 512	5 183
Растениеводство					
Зерновые и зернобобовые	800	832	-	865	829
<b>Ожидаемая выручка от реализации, руб.</b>					
Животноводство					
Молоко	687 700	1 782 300	1 178 800	959 000	4 607 800
Мясо	136 400	367 536	234 850	202 362	941 148
Скот в живом весе	220 500	586 496	376 300	319 696	1 502 992
Растениеводство					
Зерновые и зернобобовые	5 451 200	19 842 368	-	2 947 055	28 240 623
<b>Итого</b>	<b>6 495 800</b>	<b>2 257 8700</b>	<b>1 789 950</b>	<b>4 428 113</b>	<b>35 292 563</b>

Объем реализации молока определили по объему 2008 г., увеличив этот показатель на 10% (согласно заключенным договорам на текущий год). В 2009 г. организация планирует цену на молоко:

- на первое полугодие в размере 13 руб.;
- на второе – с учетом инфляции и спроса 14 руб.

На 1-й квартал 2009 г. был заключен договор, в котором цена за килограмм мяса установлена в размере 62 руб. При этом планируется ежеквартальное увеличение цены в размере 4%. Реализация скота в живом весе в 1-м квартале по договору будет производиться по цене 49 руб. за кг.

В зерновом производстве важная роль принадлежит технологии и организации производства. На них оказывает огромное влияние возделываемая культура, зональные условия, назначение производимой продукции. Ежегодно объем реализации превышает остаток зерна на начало периода на 60%. В ООО «Октябрь» остаток на начало периода составил 21294 ц. Следовательно, объем реализации составит 34 070 ц. Основной объем продаж приходится на 2-й квартал и составляет 70%. Рыночная цена на зерно в 1-м квартале 2009 г. составляет 8 тыс. руб. за т. Ежеквартальное увеличение планируется в размере 4%.

Бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях). Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов. Одновременно с бюджетом производства следует составлять бюджет производственных запасов. Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции (табл. 2).

Таблица 2

**БЮДЖЕТ ЗАПАСОВ ПРОДУКЦИИ НА НАЧАЛО И КОНЕЦ 2009 г.**

Наименование продукции	Наличие на начало периода	Приход	Расход				Наличие на конец года
			Всего	в том числе			
				реализовано	на семена	прочий расход	
Молоко	-	4 455	4 455	3 427	-	1 028	-
Мясо	-	143	143	143	-	-	-
Зерновые и зернобобовые	21 294	37 378	36 455	34 070	8 971	4 816	2 2217

Необходимо спланировать прирост живой массы. Для этого необходимо поголовье молодняка крупного рогатого скота умножить на 365 дней, полученные кормовые дни умножить на среднесуточный привес, который в хозяйстве равен 0,4 кг. Получили прирост живой массы в размере 667 ц. Из общего количества продается ежегодно от 40% до 45%.

Бюджет производства приведен в табл. 3.

Таблица 3

**БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА**

Показатели	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Молоко	688	1 782	1 095	890	4 455
Приплод	49	-	-	-	49
Прирост живой массы	158	167	149	193	667
Зерновые и зернобобовые	-	-	-	37 378	37 378

Бюджет прямых затрат – это количественное выражение планов относительно прямых затрат организации на использование и приобретение основных видов сырья и материалов. Общее количество дизельного топлива и бензина определили на основании норм расхода, установленного в организации. Общую сумму затрат необходимо распределить между основным стадом и животными на выращивании и откорме. Бюджет прямых материальных затрат на животноводство приведен в табл. 4.

Таблица 4

**БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ НА ЖИВОТНОВОДСТВО**

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Материальные затраты	2 088 452	1 879 873	1 593 664	1 516 534	7 078 523
на корм	1 883 658	1 632 504	1 381 349	1 381 349	6 278 860
средства защиты животных (медикаменты)	6 479	5 831	3 886	16 197	32 393
нефтепродукты	188 145	169 331	156 788	112 886	627 150
оплата услуг и работ, выполненных сторонними организациями	-	63 732	42 488	-	106 220
прочие материальные затраты	10 170	8 475	9 153	102	33 900

Бюджет прочих затрат по животноводству: суммы уплаченных налогов и сборов, стоимость услуг вспомогательных производств и другие приведены в табл. 5.

Таблица 5

**БЮДЖЕТ ПРОЧИХ ЗАТРАТ ПО ЖИВОТНОВОДСТВУ**

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Услуги вспомогательных производств	312 816	24 2551	290 541	237 857	1 083 765
Амортизация основных средств	137 578	137 578	137 578	137 578	550 312
Налоги, сборы и другие платежи	183 343	194 078	183 343	194 076	754 840
Итого	572 171	512 641	549 896	507 944	2 142 652

Для растениеводства основными материалами являются: посадочный материал, нефтепродукты, удобрения и гербициды (табл. 6). Потребность в данных материалах определяется на основании данных технологических карт.

Таблица 6

**БЮДЖЕТ ЗАТРАТ НА МАТЕРИАЛЫ ПО РАСТЕНИЕВОДСТВУ НА 2009 г.**

Наименование материала	Потребность по видам продуктов: зерновые и зернобобовые	Потребность всего	Учетная цена, руб.	Доля увеличения, %	Стоимость, руб.
Посадочный материал, ц	6 864	6 864	293	-	2 011 152
Удобрения, т	104	104	6 780	13	796 786
Гербициды, л	552	552	470	13	293 167
Нефтепродукты					
Дизельное топливо, т	34	34	16 500	13	633 930
Бензин, т	17	17	15 500	13	297 755

Составим бюджет прямых материальных затрат на растениеводство (табл. 7). Для этого необходимо учесть стоимость запасных частей и услуги сторонних организаций. Наибольшая потребность в запасных частях у организации возникает в 1-м квартале, так как в это время производится ремонт техники для качественного проведения полевых работ.

Таблица 7

**БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ НА РАСТЕНИЕВОДСТВО**

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Семена и посадочный материал	-	2 011 152	-	-	2 011 152
Удобрения	-	796 786	-	-	796 786
Химические средства защиты	-	293 167			293 167
Нефтепродукты	93 169	260 872	419 257	158 387	931 685
Запасные части, ремонтные и строительные материалы	1 224 129	505 619	372 561	558 841	266 1150
Услуги сторонних организаций	646 134	9 90 739	-	2 670 687	4 307 560
Итого материальные затраты	1 963 432	4 858 335	791 818	3 387 915	11 001 500

Также необходимо составить бюджет прочих затрат по растениеводству (табл. 8).

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение планов относительно затрат организации на оплату труда основного производственного персонала (табл. 9). При подготовке этого бюджета учитывают: он составляется, исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала; в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Таблица 8

**БЮДЖЕТ ПРОЧИХ ЗАТРАТ ПО РАСТЕНИЕВОДСТВУ**

Руб.

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Услуги вспомогательных производств	85 973	211 025	406 419	78 157	78 1574
Амортизация основных средств	288 718	288 718	288 718	288 716	1 154 870
Налоги, сборы и другие платежи	55 370	64 855	45 885	55 370	2 21 480
Итого	430 061	564 598	741 022	422 243	2 157 924

Таблица 9

**БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ ЗАТРАТ НА ОПЛАТУ ТРУДА ПО ЖИВОТНОВОДСТВУ И РАСТЕНИЕВОДСТВУ**

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
<b>Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ц</b>					
Молоко	688	1 782	1 095	890	4 455
Приплод	49	-	-	-	49
Прирост живой массы	158	167	149	193	667
Заработная плата за 1 ц молока, руб.	152	152	152	152	x
Заработная плата за 1 ц приплода, руб.	1 723	-	-	-	x
Заработная плата за 1 ц привеса, руб.	797	797	797	797	x
<b>Итого затрат на оплату труда, руб.</b>					
Молоко	104 576	270 864	166 440	135 280	677 160
Приплод	84427	-	-	-	84427
Прирост	125 926	133 099	118 753	153 821	531 599
Итого по животноводству	314 929	403 963	285 193	289 101	1 293 186
Зерновые и зернобобовые	121 404	166 930	273 158	197 281	757 773

Далее необходимо распределить отчисления на социальные нужды (табл. 10). ООО «Октябрь» уплачивает единый сельскохозяйственный налог в размере 6% от налогооблагаемой прибыли. Однако это не освобождает организацию от уплаты взносов в Пенсионный фонд РФ, а также отчислений в фонд социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Таблица 10

**ОТЧИСЛЕНИЯ НА СОЦИАЛЬНЫЕ НУЖДЫ**

Руб.

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Молоко	11 085	28 712	17 643	14 340	71 780
Приплод	8 949	-	-	-	8 949
Привес	13 348	14 109	12 588	16 305	56 350
Всего по животноводству	33 382	42 821	30 231	30 645	137 079
Зерновые и зернобобовые	12 869	17 695	28 955	20 912	80 431

После составления бюджетов прямых затрат необходимо спланировать величину общепроизводственных расходов (табл. 11). Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

Таблица 11

## БЮДЖЕТ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ

Руб.

Статьи затрат	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Материальные затраты	2 716	2 210	30 194	76 210	111 330
Оплата труда работников основного производства	51 093	96 234	60 420	32 658	240 405
Отчисления на социальные нужды	5 416	10 201	6 405	3 462	25 844
Услуги вспомогательных производств	26 827	32 457	47 028	72 532	178 844
<b>Итого</b>	<b>86 052</b>	<b>141 102</b>	<b>144 047</b>	<b>184 862</b>	<b>556 063</b>

План общехозяйственных расходов включает затраты на управление и обслуживание хозяйства в целом (табл. 12).

Таблица 12

## БЮДЖЕТ ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫХ РАСХОДОВ

Руб.

Статьи затрат	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Материальные затраты	71 256	42 308	37 856	71 256	222 676
Оплата труда аппарата управления предприятием	64 975	67 544	70 108	57 273	259 900
Отчисления на социальные нужды	6 887	7 160	7 431	6 071	25 549
Услуги вспомогательных производств	48 360	60 908	50 908	172 224	322 400
Амортизация основных средств	11 675	11 675	11 675	11 675	467 000
Налоги, сборы и другие обязательные платежи	8 244	-	5 109	5 109	18 462
<b>Итого</b>	<b>211 397</b>	<b>179 595</b>	<b>183 087</b>	<b>323 608</b>	<b>897 687</b>

Оценка себестоимости продукции необходима для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода. Себестоимость складывается из трех компонентов: прямые материалы, прямой труд и производственные накладные издержки.

Затраты в животноводстве должны делиться между молоком, привесом и приплодом (табл. 13). Общие затраты, которые невозможно прямо отнести на тот или иной вид продукции, делятся по сложившемуся в организации соотношению:

- 70% – на молочное стадо;
- 30% – на животных на выращивании и откорме.

Затраты на молочное стадо делятся:

- 90% – на молоко;
- 10% – на приплод.

Для того чтобы определить общую сумму производственных затрат, необходимо распределить общепроизводственные и общехозяйственные расходы. Указанные расходы распределяют по объектам затрат основ-

ного производства пропорционально сумме основных затрат, за исключением стоимости кормов в животноводстве и стоимости семян в растениеводстве.

Бюджет производственной себестоимости по животноводству приведен в табл. 14.

Таблица 13

## БЮДЖЕТ ЗАТРАТ ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА

Руб.

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
<b>Молоко</b>					
Материальные затраты	1 315 725	1 184 320	1 004 008	955 416	4 459 469
Затраты на оплату труда	104 576	270 864	166 440	135 280	677 160
Отчисления на социальные нужды	11 085	28 712	17 643	14 340	71 780
Прочие затраты	360 468	322 964	346 435	357 805	1 387 672
Общепроизводственные затраты	16 495	25 774	30 928	29 897	103 094
Общехозяйственные затраты	39 945	33 287	33 287	59 918	166 437
<b>Итого затрат на молоко</b>	<b>1 848 294</b>	<b>1 865 921</b>	<b>1 598 741</b>	<b>1 552 656</b>	<b>6 865 612</b>
<b>Приплод</b>					
Материальные затраты	146 192	131 591	111 557	106 157	495 497
Затраты на оплату труда	84 427	-	-	-	84 427
Отчисления на социальные нужды	8 949	-	-	-	8 949
Прочие затраты	40 052	35 885	38 493	39 756	154 186
Общепроизводственные затраты	1 833	2 864	3 437	3 321	11 455
Общехозяйственные затраты	4 438	3 99	3 699	6 657	18 493
<b>Итого затрат на приплод</b>	<b>285 891</b>	<b>174 039</b>	<b>157 186</b>	<b>155 891</b>	<b>7 73 007</b>
<b>Прирост живой массы</b>					
Материальные затраты	626 535	563 962	478 099	504 961	2 173 557
Затраты на оплату труда	125 926	133 099	118 753	153 821	531 599
Отчисления на социальные нужды	13 348	14 109	12 588	16 305	56 350
Прочие затраты	171 651	153 792	164 968	170 383	660 794
Общепроизводственные затраты	7 855	12 273	14 728	14 236	49 092
Общехозяйственные затраты	19 021	15 851	15 851	28 533	79 256
<b>Итого затрат на прирост</b>	<b>964 336</b>	<b>893 086</b>	<b>804 987</b>	<b>888 239</b>	<b>3 550 648</b>
<b>Итого по животноводству</b>	<b>3 098 521</b>	<b>2 933 046</b>	<b>2 560 914</b>	<b>2 596 786</b>	<b>11 189 267</b>

Таблица 14

**БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ ПО ЖИВОТНОВОДСТВУ**

Показатель	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
<b>Молоко</b>					
Объем производства, ц	688	1 782	1 095	890	4 455
Себестоимость, руб.	1 848 294	1 865 921	1 598 741	1 552 656	6 865 612
Себестоимость единицы продукции, руб./ц	2 686	1 047	1 460	1 745	1 541
<b>Прирост живой массы</b>					
Объем производства, ц	158	167	149	193	667
Себестоимость, руб.	964 336	893 086	804 987	8 88 239	3 550 648
Себестоимость единицы продукции, руб./ц	6 103	5 348	5 403	4 602	5 323

Для того чтобы определить себестоимость мяса и скота в живом весе, реализуемых на сторону, необходимо рассчитать себестоимость живого веса (табл. 15).

Таблица 15

**БЮДЖЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ЖИВОГО ВЕСА на 2009 г.**

Показатели	Количество голов	Живой вес, ц	Стоимость, тыс. руб.
Остаток на начало года	221	450	2 102
<b>Поступило в течение года</b>			
Приплод	197	49	773
Прирост живой массы	-	667	3 551
Прочие поступления	-	-	-
Приход с остатком	418	1166	6 426
Себестоимость 1 ц живого веса, руб. 6426 / 1166 = 5 511			

Далее необходимо составить бюджет затрат на зерновые и зернобобовые (табл. 16). Он составляется аналогично бюджету затрат по животноводству.

Таблица 16

**БЮДЖЕТ ЗАТРАТ НА ЗЕРНОВЫЕ И ЗЕРНОБОБОВЫЕ**

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Материальные затраты	1 963 432	4 858 335	781 818	3 387 915	11 001 500
Затраты на оплату труда	121 404	166 930	273 158	197 281	758 773
Отчисления на социальные нужды	12 869	17 695	28 955	20 912	80 431
Прочие затраты	430 061	564 598	741 022	422 243	2 157 924
Общепроизводственные расходы	43 943	68 661	82 394	79 647	274 645
Общехозяйственные расходы	106 414	88 679	88 679	159 621	443 393
Итого затрат	2 678 123	5 764 898	2 006 026	4 267 619	14 716 666

Руб.

Сумма затрат для калькуляции себестоимости зерна на конец отчетного года будет составлять 14 939 474 руб. Валовой сбор зерна составляет 37 378 ц. Однако примерно 15% от этого количества приходится на зерноотходы. Следовательно, количество зерна после очистки и сушки составит 31 771 ц.

**Себестоимость 1 ц зерновых и зернобобовых = 14 939 474 / 31 771 ц = 470 руб.**

Формирование основного финансового бюджета рассмотрим на примере прогнозного отчета о прибылях и убытках организации (табл. 17). Прогнозный отчет о прибылях и убытках – это форма финансового отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Он составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях и прочих расходах.

Таблица 17

**ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ**

Руб.

Наименование	2009 г.				Всего за год
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Выручка (нетто) от продажи продукции	6 495 800	22 578 700	1 789 950	4 428 113	35 292 563
Себестоимость реализованной продукции	(5 005 735)	(1 358 8579)	(1 809 706)	(3 249 711)	(2 365 3731)
Валовая прибыль	1 490 065	8 990 121	(19 756)	1 178 402	11 638 832
Прибыль (убыток) от продаж	1 490 065	8 990 121	(19 756)	1 178 402	11 638 832
<b>Прочие доходы и расходы</b>					
Проценты к получению	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	(157 070)	(157 070)	(157 070)	(157 070)	(628 280)
Прочие доходы	499008	831680	998016	998016	3 326 720
Прочие расходы	(337 814)	(563 023)	(675 627)	(675 626)	(2 252 090)
Прибыль (убыток)	1 494 189	9 101 708	145 563	1 343 722	12 085 182

Для того чтобы проследить, за счет какой продукции была получена прибыль, необходимо рассмотреть следующие данные (табл. 18).

По данным таблицы видно, что наибольшая прибыль приходится на зерновые и зернобобовые. Реализация молока принесет убыток. Также убыток будет получен и от реализации скота в живом весе. Реализация мяса принесет незначительную прибыль. Все это говорит о том, что организация специализируется на производстве и реализации зерновых и зернобобовых.

Таблица 18

## ДАННЫЕ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ за 2009 г.

Показатели	Виды реализуемой продукции			
	Молоко	Мясо	Скот в живом весе	Зерновые и зернобобовые
Объем продаж, ц	3 427	143	290	34 070
Себестоимость, руб.	5 281 007	761 189	1 598 190	16 012 900
Выручка, руб.	4 607 800	941 148	1 502 992	28 240 623
Чистая прибыль (убыток), руб.	(673 207)	179 959	(95 198)	12 227 723

Бюджетирование как система финансового планирования бизнеса предусматривает анализ и контроль выполнения бюджета. Для более полной оценки достоверности бюджета, разработанного для деятельности организации, необходимо провести анализ путем расчета отклонений плановых показателей от фактических за 1-й квартал 2009 г. (табл. 19).

Таблица 19

## СООТНОШЕНИЕ ПЛАНОВЫХ И ФАКТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВЫРУЧКИ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ за 1-й квартал 2009 г.

Продукция	Выручка, тыс. руб.			Объем продаж, ц			Цена за единицу, руб.		
	План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	%
Молоко	688	715	+4	529	550	+4	1 300	1 300	-
Мясо	136	123	-10	22	20	-9	6 200	6 150	-1
Скот в живом весе	221	210	-5	45	43	-4	4 900	4 870	-1
Зерновые и зернобобовые	5 451	5 415	-1	6 814	6 446	-5	800	840	+5
Итого	6 496	6 463	-1	-	-	-	-	-	-

По данным табл. 19 видно, что наибольшее отклонение в выручке приходится на мясо. Это связано с меньшим объемом продаж, а также произошло незначительное снижение цены за единицу продукции. Выше плановой оказалась выручка по молоку. Отклонения в выручке по скоту в живом весе, зерновым и зернобобовым и молоку не превышают 5%-ного барьера.

Важным этапом в бюджетировании является составление прогнозного баланса. Непосредственно из баланса, в том числе и прогнозного, можно получить ряд важнейших характеристик финансового состояния. Таким образом организация может спланировать основные показатели деятельности и правильно распределить свободные ресурсы. Методика составления прогнозного баланса основана на использовании среднего коэффициента роста статей баланса, рассчитанного как минимум за пять-шесть периодов (в нашем случае за пять-шесть кварталов). При составлении прогнозного баланса следует учитывать, что величина уставного, добавочного и резервного капитала редко подвергается изменению. Следовательно, в прогножном периоде их берут по той же величине. Прогнозный баланс для ООО «Октябрь» за 1-й квартал 2009 г. представлен в табл. 20.

При сравнении с фактическим балансом организации выявлено отклонение по долгосрочным обязательствам, что связано с получением незапланированного долгосрочного кредита в банке. Это обстоятельство требует корректировки бюджетов.

Таблица 20

## ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС за 1-й квартал 2009 г.

Тыс. руб.

Актив		Пассив	
Раздел	Сумма	Раздел	Сумма
Внеоборотные активы	19 527	Капитал и резервы	28 462
Оборотные активы	19 379	Долгосрочные обязательства	2 476
-	-	Краткосрочные обязательства	7 968
Баланс	38 906	Баланс	38 906

Проведенные исследования позволили сделать вывод о том, что бюджетирование должно иметь место в системе управления сельскохозяйственной организацией, так как позволяет руководству планировать производственно-финансовую деятельность, проводить оперативный анализ ее результатов и принимать эффективные управленческие решения.

## Литература

- Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту [Текст] / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2009. – №1. – С. 33-40.
- Вахрушина М.А. Бюджетирование: задачи и процедуры [Текст] / М.А. Вахрушина // Современный бухучет. – 2008. – №12. – С. 30-35.
- Горбунов А.Р. Бизнес-процесс: бюджетирование и финансовое управление [Текст] / А.Р. Горбунов // Финансовый бизнес. – 2008. – №3. – С. 65-70.
- Едророва В.Н. Особенности оценки финансовых результатов и финансового состояния субъектов бюджетирования [Текст] / В.Н. Едророва, М.В. Шахматова // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №13. – С. 2-9.
- Казанцев К.А. Алгоритм формирования бюджета движения денежных средств при краткосрочном (оперативном) планировании [Текст] / К.А. Казанцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №12. – С. 14-19.

## Ключевые слова

Бюджетирование; система бюджетирования; задачи процесса бюджетирования; операционные бюджеты; финансовые бюджеты; сводные (общие) бюджеты; аналитические (частные) бюджеты; прогнозный отчет о прибылях и убытках; прогнозный баланс; анализ выполнения бюджета.

Никулина Светлана Николаевна

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. В современных условиях основной задачей деятельности любой коммерческой организации является рост прибыли. Для этого необходима оперативная, достоверная и полная информация, позволяющая реагировать на изменения, происходящие как внутри организации, так за ее пределами. Обоснованные управленческие решения принимаются на основании данных управленческого учета. Для обеспечения эффективной работы организации необходимо организовать научно обоснованную систему управления. Достижение этого требует организации системы управленческого учета, основным элементом которой является бюджетирование. Проблема разработки системы бюджетирования для сельскохозяйственно-го производства актуальна в настоящее время.

Научная новизна и практическая значимость. В российской научной практике имеется значительный объем разработок в области организации и развития системы бюджетирования преимущественно для промышленных, торговых, строительных организаций. При этом незначительно разработок в области бюджетирования для сельскохозяйственных организаций. На примере конкретной организации представлены операционные и финансовые бюджеты, а также анализ исполнения бюджетов. Практическая значимость представленных бюджетов в том, что с их помощью можно принимать управленческие решения, выявлять проблемные области, которые требуют первоочередного внимания.

Заключение. Тема является актуальной для сельскохозяйственных организаций. Рецензируемая статья может быть рекомендована к изданию.

Шутова Н.В., канд. экон. наук, заместитель директора (аудитор), ООО «Уральский экономический арбитраж-Аудит»

## 2.4. BUDGETING PRINCIPAL ACTIVITIES AGRICULTURE ORGANIZATION

S.N. Nikulina, Candidate of the Economic Science,  
Docent, the Chief of Book-keeping and Audit Chair

*Kurgan state agricultural academy*

The article deals with features of the system of budgeting activities of crop and livestock production on the example data given agricultural organization. Submitted developed operating budgets, and projected income statement. For a more complete assessment of the reliability of the budget prepared for the activities of the organization, analyze its performance.

### Literature

1. B.I. Burtsev. After budgeting for the effective management [text] / B. In. Burtsev // Financial Management. – 2009. – №1. – p. 33-40.
2. M.A. Vahrushina. Budgeting: Challenges and procedures [text] / M.A. Vahrushina // Modern Accounting. – 2008. – №12. – p. 30-35.
3. A.R. Gorbunov. Business process: budgeting and financial management [text] / A. R. Gorbunovs // Financial Business. – 2008. – №3. – p. 65-70.
4. B.N. Edronova. Features of the evaluation of financial results and financial condition of the subjects of budgeting [text] / B. N. Edronova, M.I. Shahvatova // Economic Analysis: Theory and Practice. – 2008. – №13. – p. 2-9.
5. K.A. Kazantsev. Algorithm budgeting cash flow during the short (operational) planning [text] / K.A. Kazantsev // Economic Analysis: Theory and Practice. – 2004. – №12. – p. 14-19.

### Keywords

Budgeting; budgeting system; the problem of budgeting; operating budgets; financial budgets; combined (overall) budget; analysis (private) budgets; projected income statement; projected balance sheet; analysis of budget implementation.