

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

К. Ю. АКУЛОВИЧ, аспирант
РНУП «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси»

APPLICATION OF BUDGETING PROCESSES IN AGRICULTURAL PRODUCTION IN A CRISIS SITUATION

K. IU. AKULOVICH, postgraduate
Republican National Unitary Enterprise «Institute for System Research in
the Agroindustrial Complex of the National Academy of Sciences
of Belarus»

Рассмотрено взаимодействие бюджетирования в деятельности сельскохозяйственной организации с такими процессами, как бизнес-планирование, управление и бухгалтерский учет. Приведена классификация видов бюджетов сельскохозяйственной организации, применяемых в бюджетировании. Разработана модель взаимодействия основных элементов бюджетирования сельскохозяйственной организации. Разработана модель системы бюджетирования в сельскохозяйственной организации. Определен момент, причина и способ устранения возникновения «стратегического разрыва» в условиях кризисной ситуации.

Ключевые слова: система бюджетирования, бюджетирование, центры ответственности, планирование.

The interaction of budgeting in the activities of an agricultural organization with such processes as business planning, management and accounting is considered. The classification of the types of budgets of an agricultural organization used in budgeting is given. A model of interaction of the main elements of budgeting of an agricultural organization has been developed. A model of the budgeting system in an agricultural organization has been developed. The moment, cause and method of eliminating the emergence of a «strategic gap» in a crisis situation are determined.

Key words: budgeting system, budgeting, responsibility centers, planning.

Введение. Общее понимание необходимости управления финансами и создания бюджетов приходит через определенную стадию развития организации, когда процессы не могут быть контролируемы без достаточной прозрачности расходов и прибыльности. Данное наблюдение также относится к сельскохозяйственным организациям, которые часто считаются малоэффективными в использовании своих ресурсов. Бюджетирование становится одним из способов, позволяющих

улучшить управление рисками, обеспечить прозрачность и эффективный контроль расходов и акцентировать внимание на столь важные процессы для сельскохозяйственных организаций, как планирование, внедрение и контроль значимых проектов, мероприятий и т. д.

Анализ источников. Применение процессов бюджетирования и его место в системе управления организацией рассматривали в своих трудах зарубежные и отечественные ученые, такие как А. В. Пилипук, И. В. Шафранская, А. П. Тақун, М. Ф. Рудаков, Р. Энтони, Дж. К. Шим и Дж. Г. Сигел, Б. Нидлз, С. Миллз, Г. Андерсон, И. А. Бланк, А. М. Карминский, Н. Г. Данилочкина, А. Д. Шеремет и др. Вместе с тем остается потребность в детальном исследовании данного вопроса в современных условиях развития экономики аграрного производства.

Методы исследования. Результаты получены на основе собственных исследований. Применялись абстрактно-логический, сравнительный и другие методы.

Основная часть. Отечественные исследователи А. П. Тақун и С. П. Тақун полагают, что внедрение бюджетирования целесообразно для средних и крупных сельскохозяйственных организаций [12]. Учитывая современное развитие информационных технологий, автоматизация процесса бюджетирования (его внедрение) – целесообразно и для мелких сельскохозяйственных организаций с численностью до 50 работников.

На основе изучения специальной литературы и обобщения данных стоит также отметить, что бюджетирование в сельскохозяйственной организации нацелено на планирование и контроль финансовых ресурсов, которые используются в процессе производства и продажи сельскохозяйственной продукции. Это позволяет организации прогнозировать доходы и расходы, определять эффективность производства, принимать решения по оптимизации затрат и использованию ресурсов. Кроме того, бюджетирование в сельскохозяйственной организации помогает управляющим более эффективно распределять ресурсы, установить контроль над исполнением бюджета через центры ответственности (ЦО) и учета, выявить проблемные места и принять меры по их устранению. В целом, бюджетирование помогает повысить финансовую устойчивость (стабильность) и конкурентоспособность сельскохозяйственной организации.

Как отмечают исследователи, в процессе функционирования сельскохозяйственной организации бюджетирование взаимодействует с

бизнес-планированием, управленческим и бухгалтерским учетом (рис. 1).

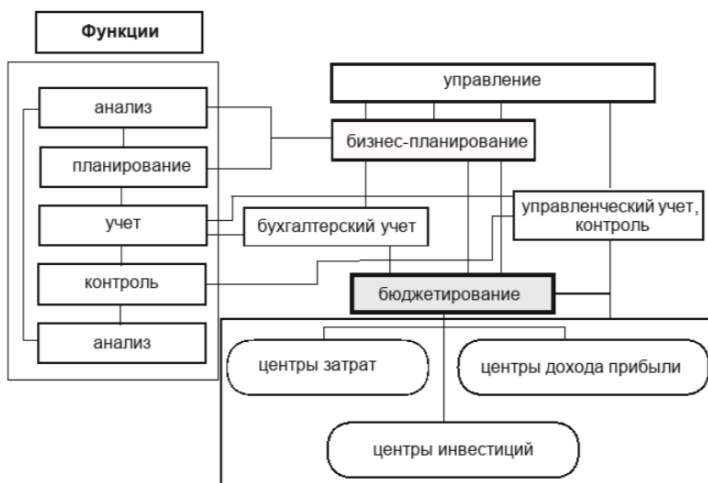


Рис. 1. Взаимодействие бюджетирования с процессами в сельскохозяйственной организации

Примечание. Составлено по данным [12; 4].

Еще одним значимым условием организации процесса бюджетирования является рассредоточение обязанностей по ЦО. Они в проводимых нами исследованиях понимаются как обособленные функциональные единицы в рамках конкретных отдельных структурных подразделений, целей и задач, предусматривающие распределения, объединения и выделения ответственности по объектам (структурным подразделениям (или группам), работников, ответственных лиц, в котором каждому элементу сельскохозяйственной деятельности организации желателен отдельный бюджет.

Все ЦО целесообразно рассредоточивать по структурным подразделениям, в каждом из которых имеются специалисты, отвечающие за его работу. При этом совокупность взаимодействия ЦО организации представляет собой единый процесс бюджетирования.

В каждом ЦО реализуется финансовый план, который может быть различен в зависимости от его целей.

Важным моментом практической реализации является выделение ЦО по функциональному признаку. Это способствует оптимизации

бизнес-процессов. В данной связи отдельные подразделения могут входить в разные ЦО, и наоборот, ЦО может формироваться на базе нескольких подразделений или служб.

Выделение ЦО способствует систематизации элементов, показателей, форм, целей, задач, методов бюджетирования по степени важности. Это позволяет принимать рациональные управленческие решения для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации.

По результатам анализа литературных источников нами выделены следующие ЦО: центр дохода, центр затрат, центр прибыли, центр инвестиций.

Центр дохода – это обособленная функциональная единица, главной целью которого является получение дохода в процессе исполнения своих обязанностей. В его рамках обязанности могут распределяться по следующим структурным подразделениям: отдела сбыта и маркетинга и т. д.

В рамках сбытовой (маркетинговой) деятельности, важной задачей является процесс продвижения и продаж продукции (работ, услуг), анализ спроса товаров и услуг на рынке, выявление конкурентоспособных товаров для своевременного принятия обоснованного управленческого решения в производстве продукции (работ, услуг) организации. Ее главной целью в центре дохода является максимизация объема продаж.

Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦО выступают бюджет продаж, баланс продаж и др.

Ключевыми показателями для центра доходов являются: объем продаж, товарооборот, выручка от реализации и др. [1].

Центр затрат – это обособленная функциональная единица, главной целью которой является формирование затрат и контроль за ними в процессе исполнения своих обязанностей. В него могут входить следующие структурные подразделения: растениеводческая бригада, ферма, ремонтная мастерская, машинно-тракторный парк, строительная бригада, жилищно-коммунальное хозяйство, столовая и др.

Центр затрат можно охарактеризовать как наиболее применяемый на практике центр, так как является более масштабным центром распределение функций, обязанностей, полномочий и тесно связан с другими центрами (децентрализация).

Ключевыми показателями для центра затрат являются: объем расходов, объем затрат, себестоимость, уровень управленческих расходов, расходы на производство и др. [1].

Центр прибыли – это обособленная функциональная единица, главной целью которой является получение прибыли в процессе исполнения своих обязанностей. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦО выступает бюджет доходов и расходов, финансовый план, бюджет денежных потоков и др.

В большинстве случаев обязанности возлагаются на высший менеджмент организации.

Для центра дохода и затрат третий центр является контрольным, так как формирование прибыли зависит от понесенных затрат и полученного дохода.

Деятельность центра прибыли оценивается по показателям финансовой и экономической эффективности: прибыль от реализации, рентабельность, чистая прибыль, окупаемость и др. [1].

Центр инвестиций – это обособленная функциональная единица, главной целью которой является инвестиционная деятельность в процессе исполнения своих обязанностей. Задачами центра является привлечение инвестиций, реализация инвестиционного проекта и достижение его окупаемости.

Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦО выступает бюджет инвестиций, бюджет развития организации, бюджет модернизации, баланс инвестиций. В организации, как правило, центр инвестиций тесно связан с центром прибыли, в таком случае ЦО объединяют в центр прибыли и инвестиций.

Показатели центра инвестиций: объем инвестиций, срок окупаемости инвестиций (простой/динамический), доля инвестиций в стоимости активов, прибыльность инвестиционного проекта, чистый дисконтированный доход и др. [1].

Классификация видов бюджетов, представленная на рис. 2, дает широкий спектр возможностей финансового планирования для сельскохозяйственной организации. Бюджеты могут различаться в зависимости от:

- а) целей и задач;
- б) периода составления;
- в) механизмов использования средств и шаблона создания;
- д) возможности использования бюджетов прошлых лет и т. д.

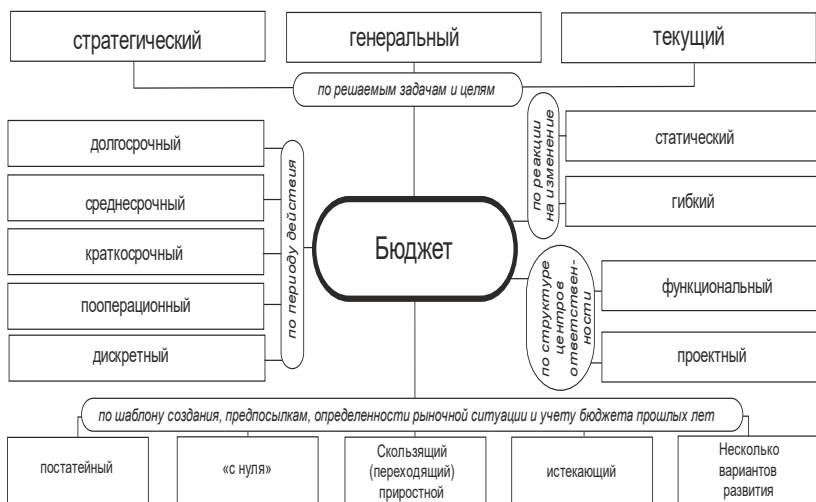


Рис. 2. Виды бюджетов сельскохозяйственной организации, применяемых в бюджетировании

Примечание. Составлено по данным [5; 14–15].

Функционирование ЦО и организация системы бюджетирования также сопряжены с взаимодействием основных элементов хозяйственной деятельности, которые имеют ключевые значения при функционировании кругооборота денежных средств сельскохозяйственной организации. В данной связи нами предложена модель взаимодействия основных элементов бюджетирования, включающая такие составляющие как производственный цикл сельскохозяйственной организации (растениеводство и животноводство), производство сельскохозяйственной продукции и ее реализация, взаимоотношения с кредиторами и дебиторами, трудовым коллективом, привлечение и обслуживание кредитов банков и средств фондового рынка, финансирование инвестиционных проектов, налоговые отчисления и др. (рис. 3).

Отличительной особенностью и новизной модели является комплексный подход к организации процесса бюджетирования, учитывающий все сферы деятельности организации в долгосрочном периоде, охватывающем весь производственный цикл организации, а также период реализации продукции.

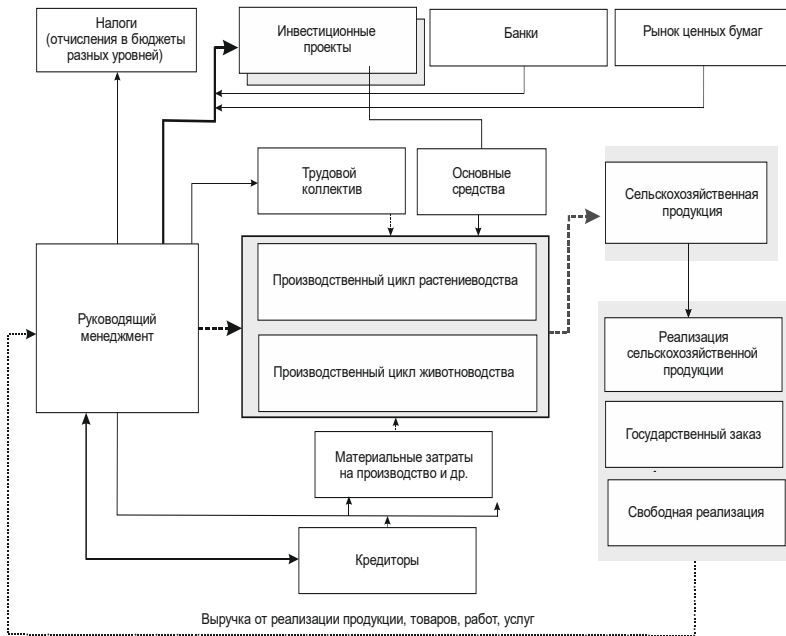


Рис. 3. Модель взаимодействия основных элементов бюджетирования сельскохозяйственной организации

Примечание. Составлено автором на основании собственных исследований.

В соответствии с предложенной моделью взаимодействия основных элементов бюджетирования сельскохозяйственной организации нами предложена модель организации системы бюджетирования (рис. 4).

Данная модель предполагает выделение следующих ЦО: основной (единый) центр дохода, формируемый за счет выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг, а также дополнительные источники поступления финансовых средств путем привлечения инвесторов; центр затрат, формируемый за счет всех понесенных производственных и не производственных затрат и т. д. Отличительной особенностью предложенной модели является выделение трех уровней бюджетов – стратегического, генерального и краткосрочного, которые образуют единую систему. Выделенные структурные элементы сельскохозяйственной организации имеют свои отдельные бюджеты.

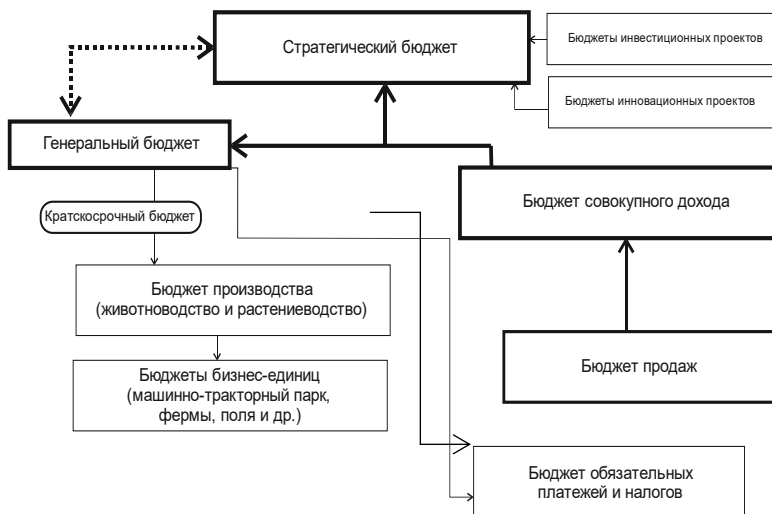


Рис. 4. Модель системы бюджетирования
в сельскохозяйственной организации

Примечание. Составлено по данным [2–7; 12–13].

Необходимо отметить, что генеральный бюджет (операционные, финансовые) охватывает все процессы деятельности организации на будущий период времени.

Исследователь Л. Ю. Янданов выделяет два уровня бюджетирования: стратегическое и текущее [16].

Текущее бюджетирование – это бюджетирование, направленное на достижение текущей деятельности – осуществление производственной деятельности и технологических процессов, своевременная выплата зарплаты работникам, уплата налогов и т. д.

Стратегическое бюджетирование учитывает стратегические цели развития организации, достижение которых необходимо для устойчивого ее развития в долгосрочной перспективе. При этом важно оперативно предпринимать решения для обеспечения эффективного функционирования организации в будущем. Для этих целей целесообразно осуществлять поиск и реализовывать инвестиционные проекты, внедрять новые технологии и совершенствовать бизнес-процессы и т. д.

Выполненные исследования показывают, что организации в своей деятельности сталкиваются с эффектом «стратегического разрыва» [13] – это положение, когда менеджмент занимается реализацией те-

кущих процессов (текущим бюджетированием), которые не совпадают со стратегическими целями. Как следствие, сельскохозяйственная организация переходит в режим «выживания», а не экономического роста (рис. 5).

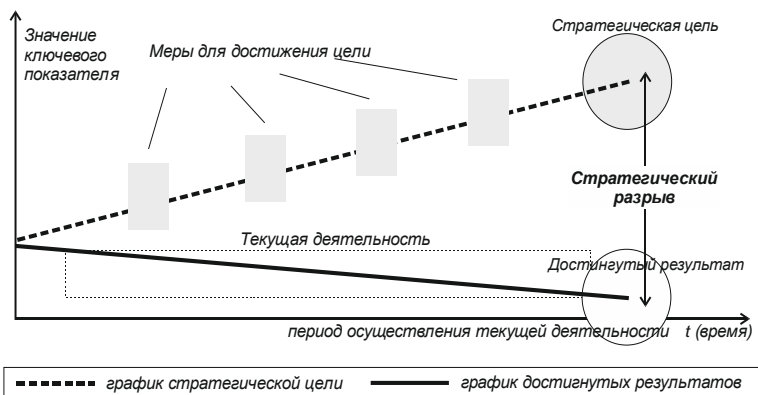


Рис. 5. «Стратегический разрыв» в условиях кризисной ситуации при не реализации краткосрочных целей

Примечание. Составлено по данным [8–11].

Выполненные нами исследования, показали, что недостижение краткосрочных целей в условиях кризисной ситуации ведет к «стратегическим разрывам» в развитии организации (рис. 5). В таких условиях сельскохозяйственному товаропроизводителю достаточно сложно осуществить технологический процесс. Снижаются показатели эффективности. Существенные «стратегические разрывы» возникают по многим направлениям функционирования. Система бюджетирования предупреждает подобные ситуации и не допускает их возникновения за счет своевременной и оперативной корректировки параметров финансово-производственного потенциала.

«Стратегические разрывы» в работе сельскохозяйственной организации в дальнейшем приводят к неисполнению бизнес-планов. Как результат – в агропромышленном комплексе Республики Беларусь доля убыточных, неплатежеспособных организаций сохраняется.

Установлено, что организация процесса бюджетирования в условиях кризисной ситуации, на наш взгляд, должна быть направлена на недопущение образования «стратегических разрывов» в ее деятельности.

Стоит также отметить, что стратегическое или краткосрочное бюджетирование в сельскохозяйственной организации необходимо применять в зависимости от текущей ситуации на рынке, уровня финансового развития и намеченных целей и задач. В тоже время целесообразным является применение краткосрочного или текущего бюджетирования в аграрной сфере Республики Беларусь.

Заключение. По итогам исследования получены следующие результаты:

1. Рассмотрено взаимодействие бюджетирования в деятельности сельскохозяйственной организации с такими процессами, как бизнес-планирование, управленческий и бухгалтерский учет.

2. Приведена классификация видов бюджетов сельскохозяйственной организации, применяемых в бюджетировании (стратегический, генеральный, текущий, долгосрочный, краткосрочный и т. д.).

3. Разработана модель взаимодействия основных элементов бюджетирования сельскохозяйственной организации, включающая такие составляющие как производственный цикл сельскохозяйственной организации (растениеводство и животноводство), производство сельскохозяйственной продукции и ее реализация, взаимоотношения с кредиторами и дебиторами, трудовым коллективом, привлечение и обслуживание кредитов банков и средств фондового рынка, финансирование инвестиционных проектов, налоговые отчисления и др.

4. Разработана модель системы бюджетирования в сельскохозяйственной организации, которая предполагает выделение следующих «ЦО» – основной (единый) центр дохода, формируемый за счет выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг, а также дополнительные источники (центры) поступления финансовых средств путем привлечения инвесторов. Отличительной особенностью предложенной модели является выделение трех уровней бюджетов – стратегического, генерального и краткосрочного, которые образуют единую систему.

5. Определен момент, причина и способ устранения возникновения «стратегического разрыва» в условиях кризисной ситуации. Выполненные нами исследования, показали, что недостижение краткосрочных целей в условиях кризисной ситуации ведет к «стратегическим разрывам» в развитии организации. В таких условиях сельскохозяйственному товаропроизводителю достаточно сложно осуществить технологический процесс. Снижаются показатели эффективности. Существенные «стратегические разрывы» возникают по многим направле-

ниям функционирования. Система бюджетирования предупреждает подобные ситуации и не допускает их возникновения за счет своевременной и оперативной корректировки параметров финансово-производственного потенциала.

Таким образом, целесообразность внедрения системы бюджетирования в сельскохозяйственной организации может повысить ее эффективность и конкурентоспособность за счет более рационального управления ресурсами и денежными потоками, которые зависят от ряда факторов (размер и организационная форма, объем и характер затрат, наличие или отсутствие конкуренции на рынке, цели и задачи, особенности регулирования отрасли).

Результаты получены в рамках выполнения договора от 4 мая 2022 г. № Г22-017 (№ государственной регистрации 20220832) с Белорусским республиканским фондом фундаментальных исследований по научно-исследовательской работе на тему «Методологические особенности бюджетирования в сельскохозяйственных организациях при возникновении кризисных ситуаций».

Список литературы

1. Акулович, К. Ю. Центры ответственности системы бюджетирования в аграрной сфере / К. Ю. Акулович // SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND DIGITALIZATION – 2022 : материалы I международной научной конференции научных сотрудников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов / ред. кол.: С. А. Константинов (гл. ред.) [и др.]. – Горки: БГСХА, 2022. – С. 3–6.
2. Алпатов, Э. С. Назначение бюджетирования и его функции: теоретические аспекты / Э. С. Алпатов, М. М. Назмутдинова // Актуал. проблемы экономики и права. – 2009. – № 1. – С. 27–31.
3. Ахметова, Э. Р. Сущность, цель и задачи бюджетирования / Э. Р. Ахметова, Г. И. Багауова // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения: сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 5 дек. 2018 г.: в 3 ч. / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и просвещение»; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза, 2018. – Ч. 2. – С. 48–50.
4. Гринкевич, О. В., Иванников, А. Е., Генезис теории и практики бюджетирования [Электронный ресурс] – 2023. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-teorii-i-praktiki-byudzhetirovaniya> – Дата доступа 09.05.2023.
5. Игошина, Ю. А. Система бюджетирования и составление генерального бюджета сельскохозяйственной организации [Электронный ресурс] – 2023. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-byudzhetirovaniya-i-sostavlenie-generalnogo-byudzheteta-selskohozyaystvennoy-organizatsii>. Дата доступа 05.05.2023).
6. Кожин, В. А. Бюджетирование: учеб. пособие / В. А. Кожин [и др.]; под общ. ред. В. А. Кожина. – Н. Новгород: НГАСУ, 2016. – 245 с.

7. Лисьман, В. С. Сущность бюджетирования в управлении предприятием / В. С. Лисьман, Е. В. Бондаренко // Современные исследования – 2017: сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. / Куб. гос. ун-т; под общ. ред. А. И. Вострецова. – Нефтекамск, 2017. – С. 522–529.

8. Никитина, Е. А. Бюджетирование как инструмент реализации стратегического плана компании / Е. А. Никитина, Ю. И. Сосна, П. А. Будыгин // Вестн. Тул. фил. Финанс.-экон. ун-та. – 2017. – № 1. – С. 44–46.

9. Нырова, Н. Г. Управление развитием промышленного предприятия на основе бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. Г. Нырова; Удмурт. гос. ун-т. – Ижевск, 2008. – 23 с.

10. Плетенской, Д. М. Развитие учетно-аналитического обеспечения бюджетирования бизнес-процессов в сельском хозяйстве: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Д. М. Плетенской; Росс. гос. аграр. ун-т – МСХА им. К. А. Тимирязева. – М., 2020. – 23 с.

11. Савельева, И. П. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие / И. П. Савельева, Е. Ю. Трофименко. – Челябинск: ЮУрГУ, 2014. – 69 с.

12. Такун, А. П., Такун, С. П., Бюджетирование в системе управления сельскохозяйственным предприятием [Электронный ресурс] – 2023. – Режим доступа: URL: <https://econagro.belal.by/jour/article/view/240>. – Дата доступа: 04.05.2023.

13. Ташкинов, А. Г. Стратегически ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход [Электронный ресурс] – 2023. – Режим доступа: URL: http://econom.psu.ru/upload/iblock/e57/tashkinov_a_g.-strategicheski-orientirovannoe-byudzhetirowanie-na-promyshlennom-predpriyatii-metodologicheskij-podkhod.pdf. – Дата доступа 03.05.2023.

14. Тупикин, П. Н. Совершенствование системы бюджетирования промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / П. Н. Тупикин; Белгор. гос. технол. ун-т им. В. Г. Шухова. – Белгород, 2004. – 23 с.

15. Фролова, А. С. Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. С. Фролова; Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург, 2022. – 29 с.

16. Янданов, Л. Ю. Бюджетирование как система повышения финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 [Электронный ресурс] – 2023. – Режим доступа: URL: https://new-dissert.ru/_avtoreferats/-01003297758.pdf. Дата доступа 02.05.2023.

Информация об авторе

Акулович Кирилл Юрьевич – научный сотрудник сектора финансов, аспирант РНУП «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси». Информация для контактов: тел. раб. +375 17 394 00 94, тел. моб. +375 33 309 11 71, e-mail: cool.akulovich@mail.ru.

Материал поступил в редакцию 15.05.2023 г.