

УДК 338.5

Бровко Л.І.,

к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету, lbrovko@ukr.net

Лушній О.О.,

студент Дніпровського державного аграрно-економічного університету,

Україна, м. Дніпро

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ БЮДЖЕТІВ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті висвітлено важливість та необхідність фінансового планування, обґрунтовано науково-теоретичні основи формування системи бюджетування для забезпечення процесів фінансового планування в аграрних підприємствах. В сучасних умовах фінансове планування відіграє ключову роль, воно виступає основою в управлінні фінансовою діяльністю сільськогосподарського підприємства, відображає цілі та напрямки господарської діяльності підприємства.

**Ключові слова:** фінансовий план, бюджетування діяльності підприємства, система бюджетування.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформування національної економіки у напрямку формування курсу на активізацію міжнародних економічних відносин та світову інтеграцію, загострення конкурентної боротьби на споживчих, промислових та ресурсних ринках виникає необхідність невідпинного підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та інвестиційної привабливості підприємств і організацій. Такі перетворення зумовлюють важливість побудови на підприємствах якісних систем управління, які б відповідали світовим стандартам, базувались на сучасних управлінських технологіях і сприяли підвищенню результативності та ефективності функціонування. Однією із найбільш прогресивних інтегрованих управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами є фінансове планування і бюджетування. Ідеї бюджетування набули значного поширення у країнах Західної Європи, США, Японії. На сучасному етапі застосування бюджетування на підприємствах свідчить про високий рівень розвитку їх менеджменту.

Проте ще залишається чимало невирішених питань, пов'язаних з особливостями впровадження системи бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємств:

- відсутність єдиної методології і методики комплексного фінансового планування, обліку й аналізу економічних показників;
- розмаїття методичних підходів до складання прогностичного бухгалтерського балансу, що виступає індикатором перспектив фінансового стану суб'єктів господарювання;
- наявність специфічних особливостей при формуванні бюджету підприємства в залежності від напрямку його діяльності тощо.

У цьому зв'язку дуже актуальною є проблема удосконалення методики бюджетування, що дозволяє враховувати особливості вітчизняних аграрних підприємств у плануванні фінансово-господарської діяльності і контролювати економічний результат діяльності підприємства.

Питання бюджетування фінансово-господарської діяльності розглядали у своїх працях західні економісти (Г. Андерсон, Р. Брейлі, Э. Джонс, Д. Ірвін, Т. Карлін, С. Майерс, Ш. Міллз, Б. Нідлз, Дж. Сігел, Хан Д., Дж. Шим і ін.), які стали засновниками найважливішого розділу фінансового менеджменту. Так, цій проблематиці

присвячені праці Балабанова І.Т., Бикова Є.В., Данилочкиної Н.Г., Кармінського А.М., Карпової Т.П., Ковальова В.В., Олексієвої М.М., Стоянової О.С., Самочкина В.Н., Шеремета А.Д., Хруцького В.Е., Щіборща К.В., Білик М.Д., Голова С.Ф., Зятковського І.В., Керімова В.Е., Мельник О.Г., Малаховського Ю.В., Партина Г.О., Терещенка О.О., Харко А.Ю., Фільштейна Л.М. та інших.

Однак цілий ряд теоретичних, методичних і практичних проблем бюджетування потребують вирішення та подальших розробок, зокрема це стосується і галузевих особливостей фінансового бюджетування.

**Мета роботи** – розробка науково-теоретичних основ формування системи бюджетування для забезпечення процесів обґрунтованого фінансового планування в аграрних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Управління сільськогосподарським підприємством в ринковій економіці є надзвичайно складним, що пояснюється проблематикою сільського господарства як галузі матеріального виробництва. Таке підприємство як самостійна економічна одиниця має ряд особливостей, що позначаються на його функціонуванні в умовах ринкової економіки, а саме:

- сезонний розрив між отриманням доходів і понесенням витрат;
- кредитомісткість;
- висока ступінь ризику і невизначеності пов'язана з природними (біологічними) процесами.

Тому, говорячи про якісне управління сільськогосподарським підприємством, необхідною умовою є розробка комплексних заходів по усуненню (пом'якшенню) цих особливостей, а засобом досягнення – внутрішньо – фірмове планування та прогнозування [1].

В залежності від цілей, фінансове планування поділяється на довгострокове і короткострокове. В свою чергу, короткострокове планування виступає деталізацією та уточненням довгострокових. Частіше зустрічається поняття «поточне бюджетування» як короткострокове планування.

Складання бюджетів є невід'ємною складовою загального процесу планування на підприємстві. Механізм бюджетного планування доходів та витрат слід впроваджувати для забезпечення економії грошових коштів,

більшої оперативності в управлінні цими коштами, зниження непрямих витрат і втрат, а також для збільшення достовірності планових показників.

Процес бюджетування є дуже важливим для ведення діяльності підприємства оскільки він виступає не тільки інструментом планування, а і інструментом обліку, контролю; аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, отриманих результатів діяльності. По суті, бюджетування охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, керування персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, реалізації тощо.

Запровадження бюджетного планування сприяє вирішенню наступних завдань:

- створення ефективної системи фінансового менеджменту;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- оптимізація доходів і витрат як в цілому по підприємству так і по окремих його структурних підрозділах;
- створення консолідованої звітності;
- оцінка показників діяльності (ліквідності, рентабельності та окремих її видів діяльності);
- підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

Водночас, ефективність бюджетування будь-якого підприємства значною мірою залежить від правильності формування його методології та опрацювання організаційних аспектів, тому бюджетування повинно впроваджуватися поетапно. Це дасть змогу систематизувати основні вимоги та необхідні складові елементи процесу бюджетування.

Існує ряд особливостей впровадження бюджетування в аграрних підприємствах, основними серед яких є земля, як основний обмежуючий фактор, сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, наявність біологічних активів тощо. Ці особливості повинні бути враховані при розробці методики складання бюджетів аграрними підприємствами [2].

Сучасний етап розвитку економіки сільського господарства зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Специфіка аграрного виробництва обумовлює потребу безперервного залучення додаткових обігових коштів і контролю за їх раціональним використанням. Особливого значення це питання набуває для великих аграрних об'єднань (компаній, холдингів) з потужним приватним капіталом, які мають у своєму користуванні значні земельні масиви, територіально розміщені у різних регіонах, що ускладнює процес управління та вимагає залучення прогресивних систем і методів управління ними. З метою сприяння підвищенню ефективності діяльності та прийняття управлінських рішень, забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами, підприємства застосовують одну із найбільш прогресивних управлінських технологій – фінансове планування.

Виробничо-фінансовий план складається на 12 місяців зі помісячною його деталізацією. Кожна служба підприємства повинна розкрити в ньому бачення розвитку підприємства за своїм профілем: агрономічна служба – виробничу програму по рослинництву (структуру

посівних площ, сівбу блоками по підрозділах, систему удобрення та захисту рослин, планову врожайність, технологічні карти); інженерна служба – план оновлення техніки, план ремонтів і матеріально – технічного забезпечення виробництва; зооінженерна служба програму розвитку тваринництва (оборот стада, потребу в забезпеченні кормами власного або іншого виробництва). Обов'язковим при цьому є достовірність, повнота і правильність відображення інформації про ці процеси в бухгалтерському обліку. Головний економіст є консультантом для всіх спеціалістів, які беруть участь у складанні бюджету. Поряд із методичним керівництвом процесу планування він, спільно з іншими спеціалістами підприємства узагальнює показники усіх розділів бюджету й організовує підготовчу роботу до складання зведеного бюджету [3].

Процедура складання виробничо-фінансового плану наведена на рисунку 1.

Річний бюджет починають розробляти після жнив і закінчують у грудні поточного року. Протягом планового року проводять індикативне планування, що передбачає коригування бюджету з урахуванням фактичних показників виробничого процесу. Бюджет розробляють для організації в цілому та для кожного центру фінансового обліку зокрема. Захист бюджетів проводиться на балансовій комісії директорами філій та керівниками департаментів. У разі, якщо до компанії входить кілька дочірніх підприємств або філій, територіально розміщених у різних регіонах, для узагальнення бюджетів усіх рівнів складають зведений бюджет по об'єднанню з деталізацією по центрах фінансового обліку. Ефективність бюджету залежить спільної роботи керівників усіх структурних підрозділів підприємства (економіста, інженера, агронома, ветеринара, зоотехніка, головного бухгалтера та директора підприємства).

Виробничо-фінансовий план складається з наступних розділів.

Виробнича програма по рослинництву – включає в себе ряд таких таблиць: план землекористування – планують склад і площу земельних угідь, визначають загальну кількість земель у власності та користуванні. У таблиці структура посівних площ відображають площі посіву сільськогосподарських культур і питому вагу кожної з них (у відсотках), далі розписують розміщення їх площ у розрізі сівозмін (бажано в динаміці за останні три роки), що дає змогу вибрати кращого попередника та контролювати дотримання культури землеробства. Виходячи з даних площ по сівозмінах, планують потребу в насінні, добривах і засобах захисту рослин під кожен культуру в натуральному та вартісному вираженні як на всю площу посіву культури, так і з розрахунку на одиницю площі. Залежно від кількості понесених витрат та природно – кліматичних умов регіону, планують виробничі завдання з урожайності сільськогосподарських культур.

Наступним кроком у плануванні є узагальнення даних попередніх таблиць у технологічних картах вирощування сільськогосподарських культур, на основі яких формується помісячний кошторис прямих витрат у рослинництві – зведена таблиця, що дає можливість спланувати потребу в коштах, які будуть витрачені прямо на культури. Він є вихідним для складання

наступної таблиці – зведеного плану виробництва і собівартості продукції, де в консолідованому вигляді наводиться інформація про збір продукції та її собівартість у розрізі окремих культур і статей витрат.

При цьому відображається розподіл по кожній культурі між видами продукції (зерно, зерновідходи, побічна продукція) за офіційними методиками. Витрати наводять із розрахунку на 1 т продукції та на 1 га площі.

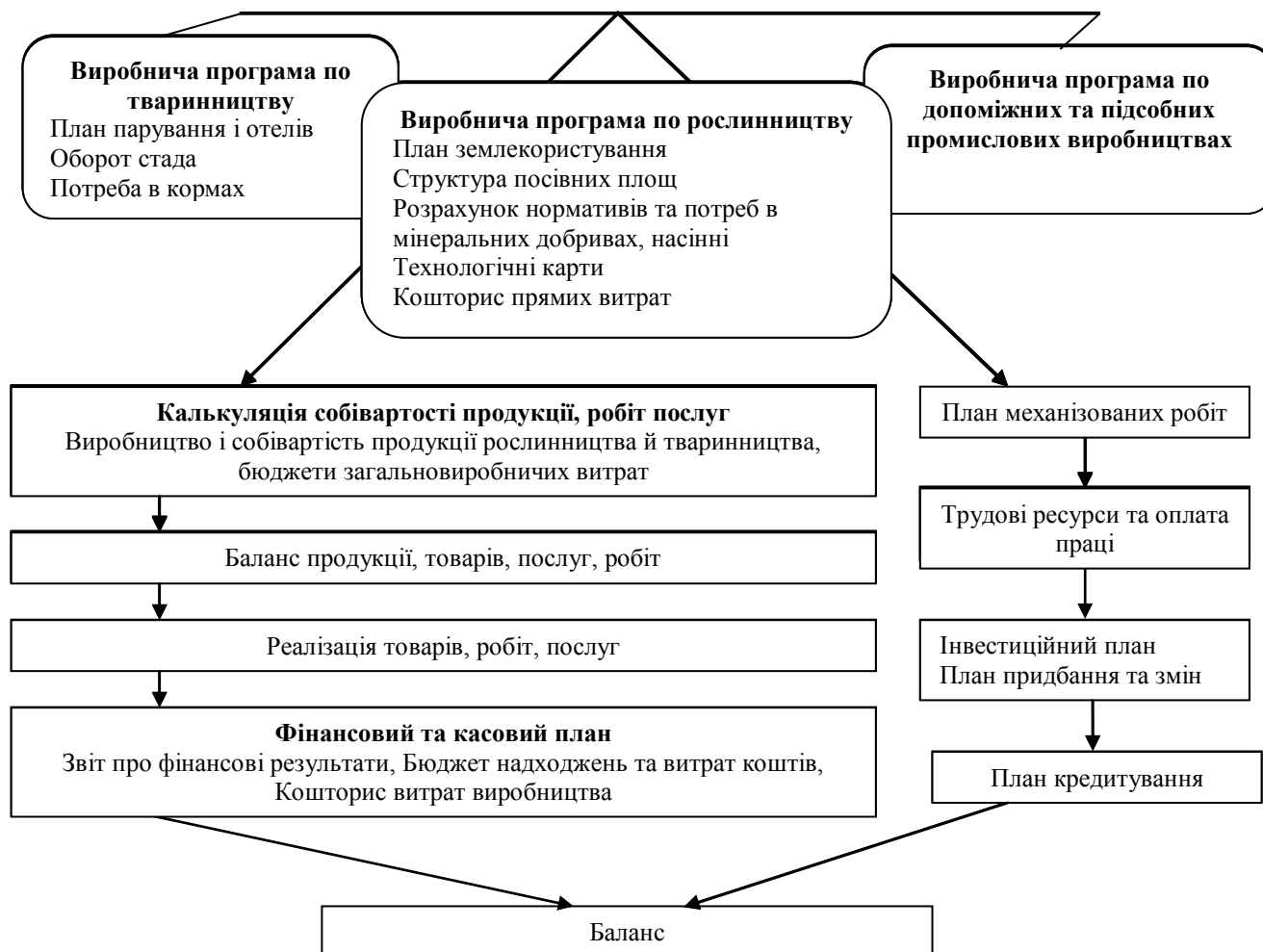


Рис. 1. Процедура складання виробничо-фінансового плану

Виробнича програма по тваринництву включає інформацію для визначення наявності та кількості середньорічного поголів'я за окремими видами і групами тварин, план парування й надходження приплоду, зведений план виробництва та собівартості продукції тваринництва. Планування й розподіл витрат здійснюють у розрізі окремих статей по кожному виду тваринницької продукції. Оцінюють плановий рівень ефективності галузі тваринництва в натуральних і вартісних показниках, визначають потребу в кормах та їхню вартість, роблять калькуляцію собівартості продукції тваринництва [4].

Планування витрат по допоміжних (обслуговуючих) і підсобних промислових виробництвах включає систему бюджетів: план вантажних перевезень та погодинної роботи автотранспорту, план ремонту техніки й обладнання, план потреби в пально-мастильних матеріалах, виробничу програму по вантажному автотранспорту, машино-тракторному та комбайновому парку, електро-, водо- і теплогосподарству. Планування витрат здійснюють у розрізі окремих статей, а загальну їх суму в подальшому

розподіляють за різними видами продукції, робіт та послуг і формують їхню собівартість. Завершальним етапом планування є визначення собівартості одиниці послуг: тонно-кілометра (автопарк вантажний), 1 год. (автопарк легковий та спеціальний), 1 ум. гектара (машино-тракторний парк), 1 кВт. год. (електрогосподарство), а також наявних підсобних промислових виробництв (пекарні, олійниця, крупорушки, столярний, консервний цехи, їдальня та ін.).

Бюджети загальногосподарських витрат формують із витрат, що прямо не можна віднести на конкретний вид продукції. Для цілей бюджетування доречно сформувати бюджет: загальногосподарських витрат рослинництва й тваринництва та загальногосподарських витрат; план амортизаційних відрахувань по основних засобах і бюджет витрат коштів на оренду майна та лізинг у розрізі підрозділів, план оренди земельних ділянок і розрахунок орендної плати за землю – наводять інформацію стосовно чисельності орендодавців землі, її грошової оцінки, термінів і форм виплати орендної плати.

Трудові ресурси та оплата праці – оцінюють наявні трудові ресурси та їхню потребу для забезпечення безперервного виробничого процесу, визначають штатний склад працівників компанії в плановому періоді, розробляють тарифну сітку та проводять розрахунок фонду оплати праці в розрізі галузей виробництва і сфер діяльності підприємства (планування сум відрахувань, відпускних, аліментів, премій, заохочень, податків), користуючись загальноприйнятими нормами [5].

Впровадження системи бюджетування є одним із найдієвіших методів успішного розвитку підприємницьких структур. Розбудова єдиної системи управління підприємством шляхом бюджетування може мати ефект у рамках великих сільськогосподарських холдингових структур, де кожна філія функціонує як центр прибутку з повним виробничим технологічним процесом. Функціональні служби при цьому створюються в межах центрального офісу для обслуговування всіх підрозділів.

**Висновки.** Отже, можна зробити висновки про те, що запровадження системи бюджетування на підприємстві допоможе підвищити контроль за витратами, скоротити їх, оптимізувати грошові потоки, перерозподілити фінансові ресурси між різними видами діяльності, збільшити доходи і фінансові результати.

#### *Література*

1. Барабаш Ю.О. *Необхідність бюджетування на підприємстві* / Ю.О. Барабаш // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2017. – №3, III.1. – С. 110-112.
2. Вишняков А.М. *Особливості впровадження бюджетування в аграрних підприємствах* / А.М. Вишняков // *Матеріали*

*міжнародної науково – практичної інтернет-конференції «Молоді науковці – аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень», ДДАУ.-2011.-III.1. -С.11-12.*

3. Данкевич А.Є. *Методичні основи розвитку бюджетування у сільському господарстві* / А.Є. Данкевич // *Економіка АПК.* – 2016. – №6. -С.64-69.

4. *Фінансовий менеджмент: Навч. посібник* / Л.І. Катан, Л.І. Бровко, Н.П. Дуброва, Н.В. Бондарчук. – Суми: «Довкілля». – 2007. – 239 с.

5. Гнилицька А. *Контроль та аналіз у бюджетуванні* / А. Гнилицька // *Бухгалтерський облік і аудит.* – 2009. – №7 – С. 12-24.

#### **References**

1. Barabash Yu.O. *Neobhidnist' byudgetuvannya na pidpriemstvi*/ Yu.O. Barabash// *Visnik Hmel'nits'kogo natsional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki.* - 2017.- №3,III.1. – С. 110-112.

2. Vishnyakov A.M. *Osoblivosti vprovadgennya byudgetuvannya v agrarnih pidpriemstvah*/ A.M. Vishnyakov // *Materiali mignarodnoi naukovo-praktichnoi internet-konferencii «Molodi naukovci-agrarniki : tradiciyni i novi ashekti doslidgen'», ДДАУ.-2011.-III.1. -С.11-12.*

3. Dankevich A.E. *Metodichni osnovi rozvitku byudgetuvannya u sil's'komu gospodarstvi*/ A.E. Dankevich // *Ekonomika APK.* - 2016. – №6. – С. 64-69.

4. *Finansoviy menedgment: Navch. posibnik* / L.I. Katan, L.I. Brovko, N.P. Dubrova, N.V. Bondarchuk.- Sumi, «Dovkillya». – 2007. – 239 с.

5. Gnilytska A. *Kontrol' ta analiz u byudgetuvanni*/ A. Gnilytska// *Buhgalters'kyy oblik i audit.* - 2009. – №7 – С. 12-24.

**Brovko L.I.,**

*Ph.D. in Economics, assistant professor of department of finance and banking in Dnipro State Agrarian and Economics University, lbrovko@ukr.net*

**Lushpiy O.O.,**

*Student of Dnipro State Agrarian and Economics University,*

*Ukraine, Dnipro*

#### **PECULIARITIES OF BUDGET DEVELOPMENT BY AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*The article highlights the importance and necessity of financial planning, substantiates the scientific and theoretical foundations of forming a budgeting system to ensure the processes of financial planning in agrarian enterprises. In modern conditions, financial planning is the most important, it serves as the basis for managing the financial activity of an agricultural enterprise, and reflects the goals and directions of entrepreneurial business activity.*

**Key words:** *financial plan, budgeting of enterprise activity, budgeting system.*

