

УДК 336.144.2

**МОДИФІКАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ****Гвоздєй Н.І., к.е.н.***Уманський національний університет садівництва***Бержанір І.А., к.е.н.***Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

У статті розглянуто основні етапи та складові процесу бюджетування на підприємствах. Запропоновано порядок його проведення, що забезпечить створення оптимальної структури, залежно від напрямів та стратегії діяльності підприємства з метою довгострокового і прибуткового існування на ринку. Розкрито об'єктивну необхідність використання інструментів управлінського контролю та аналізу фінансової діяльності, одним з яких є постановка системи бюджетування. Встановлено, що між різними розробками та рекомендаціями з бюджетування існують суттєві протиріччя. Крім того, наявні методичні рекомендації не повною мірою враховують галузеву специфіку та сучасний фінансовий стан більшості сільськогосподарських підприємств, що ускладнює їх інсталяцію в реальну практику. Обґрунтовано наукові передумови та методичні підходи до впровадження бюджетування в практику управління фінансами сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, фінансове планування, бюджетний процес, фінансові ресурси, бюджетне планування

UDC 336.144.2

**VERSIONS OF MECHANISMS OF BUDGET PLANNING AT  
AGRICULTURAL ENTERPRISES****Gvozdei N., PhD in Economics***Uman National University of Horticulture***Berzhanir I., PhD in Economics***Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychnya*

The article considers the main stages and components of budgeting in enterprises. The way of its arranging that would provide an optimal structure is proposed depending on directions and the strategy of enterprise activities for long-term and profitable performance in the market. The objective necessity of using management control tools and analysis of financial activity, one of which is the organization of the budgeting system, are shown. It is found that there are essential contradictions between study aids and recommendations on budgeting. In addition, the existing methodical recommendations do not take full account of branch specific features and current

financial position of most agricultural enterprises which complicates their practical establishment. The scientific background and methodological approaches to budgeting implementation in practice of the financial management of agricultural enterprises are substantiated.

**Keywords:** budget, budgeting, financial planning, budgeting process, financial resources, budget planning.

**Актуальність проблеми.** Практика показує, що фінансові проблеми більшості сільськогосподарських підприємств витікають із відсутності достатніх власних фінансових ресурсів та обмеженого доступу до зовнішніх витоків їх формування. З цієї причини вони мають дуже низький запас фінансової стійкості та ліквідності, а рівень їх фінансової адаптивності не дозволяє своєчасно та ефективно реагувати на флуктації в зовнішньому фінансовому оточенні. В таких умовах без належного контролю за формуванням та раціональним використанням фінансових ресурсів вони дуже вразливі у фінансовому відношенні, легко можуть стати збитковими та перейти в стан явного банкрутства. Очевидно, що питання контролю фінансових потоків іманентні інтересам власників та функціям керівників підприємства потребують не лише перманентного моніторингу, а й аналізу. При цьому виникають і множаться можливі варіанти розвитку фінансових процесів, які потребують постійної та оперативної оцінки й вибору однієї з існуючих альтернатив. Об'єктивно це приводить до необхідності використання інструментів управлінського контролю та аналізу фінансової діяльності, одним з яких є постановка системи бюджетування.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Ми виходимо з того, що різні аспекти цієї проблеми знаходиться в центрі уваги відомих вчених-аграрників, зокрема, В. Білика, В. Борисової, О. Гудзь, М. Дем'яненка, П. Лайка, Б. Пасхавера, П. Саблука, В. Савчука, П. Стецюка, В. Чупіса, О. Ульянченко та інших.

Узагальнюючи результати їх досліджень, варто відмітити наступне.

Технологія бюджетування не досить глибоко поширена в силу трьох основних причин. *«Перша.* Тривале упереджене ставлення до планування як до атрибута централізованої економіки. *Друга.* Неадекватний сучасним економічним умовам рівень методичного, інформаційного та кадрового забезпечення виробничо-фінансового планування. *Третя.* Відсутність галузевих науково обґрунтованих ресурсних нормативів»[1].

Крім того, обмежуючими чинниками впровадження цієї нової форми фінансового планування виступають низка концептуальних, методологічних, управлінських та фінансових проблем, самостійне вирішення яких для багатьох підприємств представляє певні складнощі [2,с.108-112]. Розв'язання означеного кола питань потребує розгляду як суто практичних, так і теоретичних питань.

**Мета роботи.** Здійснення аналізу запровадження бюджетування на підприємствах України. Здійснити аналіз впливу основних етапів та складові процесу бюджетування на підприємстві, визначити порядок його проведення, створення оптимальної структури, залежно від напрямків та стратегії діяльності підприємства для забезпечення довгострокового і прибуткового існування на ринку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Бюджетування у вузькому сенсі слова найчастіше розуміється як один із видів фінансового планування. В широкому сенсі слова бюджетування або система бюджетування трактується як організаційно-економічний комплекс спеціальних процедур, імплантованих в систему фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств.

За результатами проведеного аналізу та відповідних узагальнень ми пропонуємо наступне його формулювання: бюджетування – це комплекс заходів, що базується на стратегічних цілях та тактичних завданнях підприємства, які включають планування величини та структури активів і пасивів, руху грошових коштів, доходів і витрат, показників фінансової адаптивності по сільськогосподарському підприємству в цілому, його структурних підрозділах, напрямках діяльності, окремих проектах і програмах, а також контроль і аналіз виконання цих планів.

Створення дієвої системи бюджетування пройшло всі етапи трансформування від слабо затребуваної технології управління в злободенну потребу організації ефективної фінансової роботи сільськогосподарських підприємств. Процеси бюджетування нині поширюються не лише на виробничу сферу, а й на всю їх господарську діяльність. Практичні запити сільськогосподарського виробництва стимулювали науковий творчий пошук. Результатом його стала розробка значної кількості наукових положень та практичних рекомендацій на цьому поприщі фінансового менеджменту.

Проблема полягає в тому, що досить часто між різними розробки та рекомендаціями існують суттєві протиріччя, які знижують довіру до них. Крім того, наявні методичні рекомендації не повною мірою враховують галузеву специфіку та сучасний фінансовий стан більшості сільськогосподарських підприємств, що ускладнює їх інсталяцію в реальну практику.

Комплексний підхід при фінансовому плануванні дозволяє швидко реагувати на динамічні та стохастичні зовнішні умови функціонування сільськогосподарських підприємств і управляти їх діяльністю з урахуванням таких змін, адаптуючи свою фінансову діяльність. Тому бюджетування виступає необхідною умовою вирішення проблемних питань агроформувань.

Впровадження комплексної системи бюджетування в практику фінансового управління сільськогосподарських підприємств поки що не стало масовим явищем. Така ситуація може бути пояснена тим, що це дійсно складне завдання, яке зачіпає широкий круг організаційних, методологічних, методичних, інформаційно-технічних та інших питань.

Реалізація технології бюджетування здійснюється через його основний інструмент – бюджет. Забезпечення гнучкості та маневреності цього процесу можлива за умови наявності широкого спектру різних видів бюджетів. Виявлення цього аспекту можна здійснити через класифікацію бюджетів. У спеціальній літературі зустрічається кілька десятків класифікаційних ознак, за якими деталізують бюджети. Вважаємо, що більшість з них носять пізнавальний характер. З метою практичного застосування ми провели їх селекцію при цьому враховували специфіку фінансового планування сільськогосподарських підприємств. Результати цього пошуку зображені на рис. 1.

Вважаємо, що в даній класифікації представлені всі види бюджетів за їх функціональним призначенням, які дозволяють повною мірою реалізувати весь позитивний потенціал цього інструменту в сфері управління фінансами сільськогосподарських підприємств.

Побудова цілісної системи бюджетування базується на певній методології, яка представляє сукупність сутнісних підходів до здійснення фінансового планування, що є у розпорядженні науки і практики, а також варіантів здійснення цього процесу [3].

На основі емпіричного аналізу виявлено тенденцію схильності пропонованих розроблюваних методичних рекомендацій з організації бюджетування сільськогосподарських підприємств до універсалізації його моделі, яка ґрунтується на опрацюваннях західних фахівців. Невідворотним та передбачуваним підсумком такого ставлення є недосягнення того результату, який планувалося отримати. А це веде до непродуктивних витрат ресурсів та часу на розробку та впровадження технології бюджетування у систему фінансового управління сільськогосподарських підприємств.

Ще однією істотною вадою формування системи бюджетування на підприємствах галузі є відсутність цілісної методологічної основи та системного підходу до його впровадження [4, с.109-114].

Є й інше бачення актуальної проблематики бюджетування. Так, І. Чернова виділяє три типи його проблем: 1) ідеологічні, 2) пов'язані з недосконалістю механізму його впровадження, 3) пов'язані з недосконалістю механізму його використання. Проблеми першого типу обумовлені нерозумінням ролі бюджетування в різних моделях управління, другого – недосконалістю системи управління підприємством, третього – недостатньою вивченою інструментарією управління процесом [5, с.125-129].

Очевидно, що без системного і комплексного підходу не можливо ефективно вирішення цього питання. Розуміючи це, ми здійснили узагальнення різних аспектів та складових бюджетування.

Як і будь яка управлінська система, бюджетування має свої власні об'єкти та суб'єкти. Його об'єктами виступають окремі фінансові предмети, явища та процеси. Зокрема, до таких слід віднести структуру активів та пасивів, з акцентом увагу на фінансових ресурсах та джерелах їх формування; рух грошових коштів; доходи та витрати по сільськогосподарському підприємству в цілому та його структурних підрозділах, напрямках діяльності, окремих проектах і програмах; показники фінансової адаптивності.

Найбільш зацікавленими суб'єктами системи бюджетування є власники підприємства та керівники, яким перші делегують повноваження щодо управління фінансами підприємства.



Рис. 1. Класифікація видів бюджетів  
Авторська розробка

Однак безпосередня його реалізація здійснюється керівниками структурних підрозділів, що беруть участь в підготовці бюджетів; керівниками та спеціалістами функціональних служби, що відповідають за підготовку бюджетів сільськогосподарського підприємства в цілому. Вони теж виступають суб'єктами бюджетного процесу. Крім того, ними можуть бути елементи фінансової структури, які формують бюджети центрів відповідальності.

Технологічний аспект бюджетування пов'язаний з виділенням кількох його рівнів, кожен з яких виконує свої задачі, що забезпечують функціонування всієї системи.

На першому рівні системи бюджетування знаходиться його робочий орган. Як правило, в такий якості розглядають бюджетний комітет. Ідея комітету полягає в об'єднанні зусиль власників та керівників і спеціалістів підприємства в рамках певної формальної структури, тобто створення умов для їх безпосередньої участі у процесі бюджетного планування. Вважаємо, що для більшості сільськогосподарських підприємств, з огляду на масштаби їх фінансової діяльності, створювати бюджетний комітет не доцільно. Його повноваження може виконувати плановий відділ, який функціонує в структурі управління практично кожного підприємства.

У завдання робочого органу входять організація контролю за функціонуванням системи бюджетування, виконанням положень і вимог локальних нормативних актів з бюджетування, а також бюджетних регламентів. Крім того, він створює та коригує фінансову структуру, здійснює загальне керівництво бюджетуванням та ухвалення відповідних рішень у цій сфері фінансового менеджменту.

Основними функціями у сфері бюджетування, які покладаються на робочий орган, є: перманентний моніторинг та контроль за виконанням бюджетів як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів та функціональних служб; проведення процедур узгодження та корегування бюджетів всіх рівнів в процесі їх виконання; аналіз причин розбіжності результатів діяльності окремих структурних підрозділів із затвердженими бюджетними завданнями та нормативами; аналіз результатів виконання бюджетів та виявлення резервів підвищення результативності бюджетного процесу; розгляд та прийняття до виконання рекомендацій функціональних служб і структурних

підрозділів щодо потенціальних можливостей покращення фінансового стану підприємства та результатів його діяльності.

До суб'єктів другого рівня бюджетування відносяться структурні підрозділи, які відповідають за підготовку бюджетів сільськогосподарського підприємства за окремими видами діяльності (рослинництво, тваринництво, садівництво, виноградарство, переробка продукції, технічне забезпечення виробництва, будівництво тощо).

На третьому рівні суб'єктів бюджетного процесу знаходяться структури сільськогосподарського підприємства, відмінні від його організаційно-функціональної структури.

Метою побудови такої структури є диференціація фінансового стану в розрізі окремих видів діяльності, що володіють самостійним ринковим потенціалом (основних напрямів спеціалізації виробничої діяльності).

Забезпечення ефективності системи бюджетного планування не можливе без дотримання певних вимог щодо використовуваних форм, в яких деталізується вся інформація про бюджетний процес, та процедурних регламентів. Серед таких, на наш погляд, необхідно виділити наступні:

- уніфікація всіх бюджетних форм, бюджетних періодів та процедур розробки, узгодження й затвердження бюджетів для всіх ієрархічних рівнів управління та видів діяльності;
- адаптація змісту та структури бюджетних документів до встановлених форм державної звітності та управлінського обліку підприємства;
- забезпечення сумісності допоміжних бюджетних документів з основними бюджетними формами;
- стабільність, незмінність процедур бюджетування і встановлених цільових норм та ресурсних нормативів впродовж всього бюджетного періоду;
- безперервність процедури складання бюджетів, що передбачає регулярний перегляд і коректування раніше розроблених бюджетів на новий період, не чекаючи завершення діючого бюджету.
- завчасне формулювання фінансових цілей всіх структурних підрозділів у вигляді цільових фінансових параметрів.



Не менш важливе значення в цьому контексті має відбір показників та ресурсних нормативів для бюджетного планування. Якісними конститутивними атрибутами таких індикаторів мають бути:

– *адекватність*, згідно з якою кожен показник або їх група зобов'язані безумовним чином оцінювати рівень досягнення поставленої мети або вирішення конкретної задачі, а також характеризувати всі їх істотні аспекти;

– *точність*, що передбачає вимірювання процесу чи результату з погрішністю, яка не спотворює уявлення про наслідки виконання завдань бюджету;

– *об'єктивність*, на основі якої створюються бар'єри для маніпулювання у разі погіршення реального становища та спотворення результатів діяльності суб'єктів бюджетного планування;

– *достовірність*, що має на меті забезпечити можливість перевірки точності отриманих даних в процесі моніторингу та контролю доступними способами збору й обробки фактологічної інформації;

– *однозначність* інтерпретації вимірюваної характеристики виконання бюджетних завдань та нормативів;

– *порівнянність*, що забезпечує перманентність накопичення даних та можливість їх співставлення в різні часові періоди з показниками, на основі яких оцінюється прогрес у вирішенні бюджетних завдань;

– *своєчасність і регулярність*, що передбачає надходження звітних даних із встановленою періодичністю та з незначним часовим лагом між моментом збору інформації й терміном її використання.

Призначенням бюджетування є виконання певних функцій. Різні автори їх по-різному трактують [6; 7; 8; 9; 10]. Ми вважаємо, що серед них варто виділити три стержньові: планування, обліку та контролю.

*Функція планування.* Бюджетування служить основою для внутрішньогосподарського планування. Виходячи із стратегічних цілей та тактичних завдань підприємства бюджети вирішують завдання своєчасного та оптимального розподілу фінансових ресурсів, що є у його розпорядженні, між структурними підрозділами, виробництвами, програмами та проектами. Бюджети надають кількісну визначеність обраним перспективам і напрямам діяльності підприємства, а також вартісного виразу всім його витратам та результатам.

*Функція обліку.* Грамотно організоване бюджетування є базисом управлінського обліку. Система обліку повинна надавати інформацію та точні фінансові факти по структурних підрозділах, видах діяльності та продукції. Завдяки бюджетуванню у підприємства з'являється можливість отримувати точну інформацію, порівнювати намічені цілі з досягнутими результатами. Роль бюджетування в управлінському обліку полягає в тому, щоб відображати рух грошових коштів, фінансових ресурсів і активів в максимально зручній формі, своєчасно представляти відповідні показники фінансової діяльності у найбільш прийнятному для ухвалення управлінських рішень вигляді.

*Функція контролю.* Кожен бюджет містить в собі набір показників або критеріїв, які повинні використовуватися при внутрішньому економічному контролі формування фінансових результатів діяльності підприємства. Шляхом безперервного зіставлення фактичних показників з бюджетними можна оцінювати діяльність на будь-якому етапі і при необхідності внести відповідні коректування.

Ми вважаємо, що бюджетування як система має власні цілі, об'єкти, суб'єкти та принципи, які визначаються і гармонізуються із загальними цілями управління фінансами сільськогосподарських підприємств і є інструментом внутрішнього фінансового планування в єдності з функціями обліку, контролю, аналізу і регулювання, що базуються на процесі формування і виконання бюджетів.

Слід відмітити, що без системного підходу важко реалізувати весь потенціал технології бюджетування. В цьому контексті його слід розглядати як локальну систему фінансового управління, яка включає наступні елементи: фінансове планування, облік бюджетної інформації, контроль, аналіз, параметри бюджету.

Фінансовим плануванням є процес формування планових бюджетів і розрахунку планових фінансових показників, які в перспективі за умови їх виконання повинні забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Облік бюджетної інформації реалізується через організацію бази даних, в якій зберігаються планові значення бюджетів, а також поступає інформація з автоматизованої системи і управлінських баз даних, і опціонально містяться зовнішні структуровані дані про стан фінансового ринку. Блок контролю забезпечує на різних етапах виконання бюджету відповідність фактичних бюджетних значень плановим. Блок включає попередній, поточний і подальший контроль.

**Висновки.** Впровадження технології бюджетування в практику управління фінансами сільськогосподарських підприємств має свою логіку та послідовність. Ми рекомендуємо здійснювати цю роботу наступним чином.

На *підготовчій стадії* власники та керівники підприємства ініціюють пошук інформації про нові інструменти управління ефективністю фінансової діяльності і формулюють завдання по впровадженню технології бюджетування.

На стадії *розробки системи бюджетування* вирішується проблема вибору постановники бюджетування з двох альтернативних можливостей: сторонні фахівці-консультанти чи власні співробітники. Далі аналізуються особливості структури підприємства, які треба врахувати в системі бюджетування. Етап бенчмаркінга включає використання конкретних технологічних прийомів бюджетування, які пройшли успішну апробацію в інших сільськогосподарських підприємствах.

На стадії *впровадження бюджетної моделі* документи, розроблені і затверджені відповідно до бюджетного регламенту, доводяться до співробітників підрозділів. На нашу думку, доцільно в перший рік апробувати бюджетну модель на окремих ЦФВ, найбільш важливих для підприємства.

Стадія *функціонування і коректування* бюджетування має циклічну форму. Складаються і виконуються поточні бюджети на черговий часовий період. Досвід бюджетування накопичується в процесі виконання і аналізу бюджетів, використовується при складанні їх на майбутні часові періоди.

Таким чином, обґрунтовані нами наукові передумови та методичні підходи до організації процесу бюджетування сільськогосподарських підприємств формують нові базисні постулати теорії фінансового планування, використання яких дозволяє повною мірою реалізувати адаптивний потенціал цієї технології та істотно підвищити якість й результативність аналітично-планової роботи, а разом з цим і ефективність системи управління фінансами сільськогосподарських підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа. /СПб. : Бизнес-пресса, 2000. – 326 с.
2. Стецюк П. А. Теорія і практика фінансового планування сільськогосподарських підприємств // АгроІнКом. –2007. – № 11-12. – С. 108-112.

3. Большаков С. В. Финансы предприятий: теория и практика. / М.: Книжный мир, 2005 – 617 с.
4. Стецюк П. А. Теоретичні основи бюджетного планування сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК. – 2007. – №5. – С.109-114.
5. Гудзь О.Є. Модернізація методичних підходів фінансового прогнозування діяльності агроформувань до умов кризових деформацій // Облік і фінанси АПК. – 2009 р. – № 3. – С.125 – 129.
6. Бочаров В. В. Коммерческое бюджетирование /СПб.: Питер, 2013.– 368 с.
7. Дронченко О. Принципы эффективного бюджетирования // Финансовый директор.–2002.–№5. [Електроний.ресурс] – Режим доступу: <http://www.fd.rud.ru/article/1338.html>.
8. Тищенко Л.Д., Михайлов А.Н. Финансово-экономический анализ и прогнозирование: Учеб. Пособие для вузов. – Симферополь: Таврида, 2004. – 280 с.
9. Фомин П. А. КИС-бюджетирование – теория и практика производственно-финансового планирования и анализа. / [Електроний.ресурс] – Режим доступу: <http://budgeted.front.ru>.
10. Чупіс А. В. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства. / Суми : Довкілля, 2001. – 404 с.

#### REFERENCES:

1. Spitsnadel, V.N. 2000. Fundamentals of Systems Analysis. St. Petersburg: Business press.
2. Stetsiuk, P.A. 2007. Theory and practice of financial planning of agricultural enterprises. AgroInKom, 11-12: 108-112.
3. Bolshakov, S.V. 2005. Enterprise finances: Theory and Practice. Moscow: Book world.
4. Stetsiuk, P.A. 2007. Theoretical basis of budget planning of agricultural enterprises. AIC Economy, 5: 109-114.
5. Gudz, O.Y. 2009. Modernization of methodological approaches of financial forecasting of agricultural enterprises before crisis conditions. AIC Accounting and Finances, 3: 125-129.
6. Bocharov, V.V. 2013. Commercial budgeting. St. Petersburg: Peter.
7. Dronchenko, O. 2002. The principles of effective budgeting. Financial director, 5. [The Internet]. Access: <http://www.fd.rud.ru/article/1338.html>.
8. Tishchenko, L.D., Mikhailov, A.N. 2004. The financial and economic analysis and forecasting: Manual for high schools. Simferopol: Tavrida.
9. Fomin, P.A. CIS-budgeting – the theory and practice of production and financial planning and analysis. [The Internet]. Access: <http://budgeted.front.ru>.
10. Chupis, A.V. 2001. Assessment, analysis and planning of the financial position of the company. Sumy: Environment.