

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 658.15:338.43

Д. В. Куліш, магістр фінансів

**РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ БЮДЖЕТУВАННЯ  
В АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних основ процесу розробки системи бюджетування аграрних підприємств України, як одного з механізмів ефективного управління фінансовими ресурсами. Запропоновані авторські розробки щодо етапів процесу бюджетування, структури комплексної системи бюджетування сільськогосподарського підприємства, описаний модельний базис методологічного підходу до розробки комплексної системи бюджетування на підприємствах АПК України, описані основні бізнес-процеси при бюджетному процесі.

Результати проведеного дослідження можуть бути застосовані на агропромислових підприємствах України при впровадженні і застосуванні бюджетування своєї діяльності.

**Ключові слова:** бюджет; бюджетування; комплексна система; бізнес-процес; сільськогосподарське підприємство.

Д. В. Кулиш, магистр финансов

**РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В  
АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию теоретико-методических основ процесса разработки системы бюджетирования аграрных предприятий Украины, как одного из механизмов эффективного управления финансовыми ресурсами. Предложенные авторские разработки этапов процесса бюджетирования, структуры комплексной системы бюджетирования сельскохозяйственного предприятия, описанный модельный базис методологического подхода к разработке комплексной системы бюджетирования на предприятиях АПК Украины, описаны основные бизнес-процессы при бюджетном процессе.

Результаты проведенного исследования могут быть применены на агропромышленных предприятиях Украины при внедрении и применении бюджетирования своей деятельности.

**Ключевые слова:** бюджет; бюджетирование; комплексная система; бизнес-процесс; сельскохозяйственное предприятие.

D. V. Kulish, Master of Finance

**DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHED OF BUDGETING  
AT AGRO-INDUSTRIAL COMPANIES**

**Abstract.** The article is devoted to research of theoretical and methodological foundations of development process of budgeting system for agricultural enterprises in Ukraine, as one of the mechanisms for effective management of financial resources. The proposed authoring stages of the budgeting process, the structure of an integrated budgeting system of agricultural enterprise, described the model basis of the methodological approach to the development of an integrated system of budgeting at the enterprises of agroindustrial complex of Ukraine, described the main business processes in the budgetary process.

The results of the research can be applied to the agro-industrial enterprises of Ukraine during implementation and application of the budgeting of its activities.

**Keywords:** budget; budgeting complex system; business process; agro-industrial company.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Актуальність теми дослідження.** Кризові явища в економіці України та значний вплив зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних підприємств зумовлює необхідність пошуку дієвих методів та інструментів управління з метою стабілізації їх розвитку і досягнення стратегічних цілей. Одним з таких інструментів виступає бюджетування. Удосконалення управління стратегічно важливими підприємствами, де одне з основних місць посідають аграрні, ставить питання про доцільність використання кращої практики щодо підвищення ролі бюджетування, що дозволить забезпечити безпосередній контроль за процесом реалізації довгострокових цілей розвитку. Особливої ваги воно набуває з огляду на досить вузьке тлумачення бюджетування у вітчизняній теорії, а також орієнтування підприємств переважно на вирішення поточних завдань, що призводить до неефективної структури витрат, погіршення фінансово-економічного стану та втрати конкурентних позицій на ринку.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день бюджетування в кращому випадку застосовується для контролювання певних показників фінансових результатів компанії. Однак бюджетування – це не просто інструмент управління. Перш за все бюджетування – це технологія менеджменту, що показує якість управлінських рішень всередині компанії. На наш погляд, в даний момент існує проблема розвитку спеціалізованих методичних підходів і практичних рекомендацій щодо становлення бюджетування на підприємствах. Застосування на вітчизняних підприємствах ефективних бюджетних систем вимагає формування певних передумов (організаційних, економічних, соціальних, технічних тощо), врахування специфіки функціонування організацій у період реформування національної економіки та сприяє вирішенню низки існуючих проблем з метою забезпечення раціонального управління ресурсами підприємства та їх цільового використання, удосконалення управління грошовими потоками для підтримання необхідного рівня платоспроможності, прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень тощо. Існуючий стан проблеми потребує подальшого наукового дослідження, удосконалення системи бюджетування, яка б узгодила стратегічні та тактичні цілі управління на рівні бюджетів задля підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідно зазначити дослідження В. В. Савчука, В. В. Бочарова, Л. І. Федулова, О. В. Кобзю, Г. Г. Кірейцева, Т. П. Карова, А. Ю. Харко, В. Е. Хруцького, які зробили значний вклад у розвиток принципів, методів і функцій бюджетування. Але незважаючи на значний прогрес у розвитку теорії бюджетування, до сьогоднішнього часу у зв'язку з відсутністю теоретико-методичних розробок та практичних напрацювань тема впровадження та функціонування бюджетування на підприємствах АПК у вітчизняній економічній літературі широко не висвітлена.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка методологічного підходу для комплексної системи бюджетування на підприємствах АПК України.

**Виклад основного матеріалу.** Економічні результати будь-якої діяльності у загальному виді характеризуються різницею доходів від продажів товарів чи надання послуг від витрат на їх виробництво чи реалізацію. Тому важко переоцінити важливість якісного прогнозування доходів, аналізу витрат і управління ними на підприємствах. В зв'язку з цим розробка нових систем управління, які б дозволяли досягати максимальних результатів діяльності, є надзвичайно актуальною. Проведені нами дослідження свідчать, що існуюча система управління не в повній мірі сприяє вирішенню проблем оптимізації витрат та забезпечує ефективність господарської діяльності агропромислових підприємств. Одним із основних елементів сучасної системи управління врешті решт має стати бюджетування. Основними завданнями бюджетування на сучасних агропромислових підприємствах має стати:

- цільова орієнтація та координація усієї діяльності підприємства;
- індексація ризиків та зниження їх рівня;
- покращення гнучкості та готовності до змін.

Агро бюджети мають базуватися на особливостях сільського господарства, міжнародному досвіді управління та поточних світових тенденціях. Враховуючи особливості сільського господарства вважаємо, що слід вирізняти сезонність, тривалий оборот капіталу, кліматичні ризики і переплетіння з біологічними процесами. Питанню сільськогосподарського бюджетування, особ-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

ливо з боку управлінського обліку стану навколишнього середовища, як і раніше приділяється недостатньо уваги. Тільки Burritt і Schaltegger у своїй роботі згадують про це питання. Вони приділили увагу контролю витрат на матеріали та енергію із застосуванням підходу процесного бюджетування. Вважаємо, що їх дослідження не повністю описує сучасні вимоги, оскільки наявна сьогодні традиційна структура бюджетування не розглядає зовнішнє середовище компанії. Відсутність актуальної інформації про ці сторони діяльності підприємства робить наше дослідження більш корисним для широкого кола цільової аудиторії [1].

В даний час підприємства АПК для виживання в умовах конкурентної боротьби змушені використовувати більш ефективні інструменти фінансового менеджменту, ніж традиційна система оперативного планування і управління, що має такі недоліки [2-4]:

- трудомісткість і тривалість процесу планування в часі;
- планові дані значно відрізнялися від фактичних, оскільки процес планування традиційно починався від виробництва, а не від збуту продукції;
- при плануванні переважав витратний механізм ціноутворення, ціна формувалася виходячи з повної собівартості і нормативу рентабельності, а не з урахуванням кон'юнктури ринку;
- при плануванні основна увага приділялась виробництву продукції, а не її реалізації;
- при плануванні і аналізі не використовувалися найважливіші поняття маржинального аналізу, а саме, запас фінансової міцності, точка беззбитковості, ефект операційного важеля тощо;
- економічне планування не доводилося до планування фінансового, що не давало можливості визначати планові обсяги у фінансуванні діяльності підприємства як за рахунок власних, так і позикових джерел;
- при системі планування не було можливості проводити сценарний аналіз і аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах, що змінюються господарювання та при різних рівнях його ділової активності.

Система бюджетування господарської діяльності підприємства як інструмент фінансового менеджменту, усуваючи всі перераховані вище недоліки традиційного підходу до оперативного планування виробничо-господарської діяльності підприємства, також має свої позитивні і негативні моменти.

Вся існуюча література наголошує на тому, що бюджет доходів є відправною точкою кожного основного бюджету, а решта форм бюджетування для поточного бюджетного періоду будуть зроблені пізніше, згідно даних з бюджету продаж. Це означає, що компанія робить прогноз продаж, а потім налаштовує своє виробництво відповідно до попиту на товари у майбутньому [5-8]. Це загальне знання є прийнятним для всіх компаній в різних галузях економіки, але не для сільського господарства.

Характерна риса системи бюджетування - багатоваріантність прогнозних розрахунків, що дозволяють вибрати оптимальний план розвитку підприємства. В цілому, розрахунок так званого «гнучкого бюджету», яка сформована з урахуванням різних масштабів діяльності економічного суб'єкта, дозволяє вибрати коректний варіант витрат для кожного підрозділу підприємства.

Процес бюджетування, на нашу думку, повинен складатися з наступних етапів (рис. 1) [складено на основі 9-11]:

- Збір і аналіз первинної аналітичної інформації. Для успішного впровадження методики бюджетування важливо виконання підприємством необхідних організаційних передумов, в першу чергу зі збору та аналізу інформації управлінського обліку. Як показує досвід, виконання організаційних передумов впровадження бюджетного планування на перших же етапах роботи сприяє вдосконаленню системи управлінського обліку, поліпшенню управління, як підрозділами підприємства, так і підприємством в цілому. Аналіз структури витрат підприємства на етапі підготовки та впровадження бюджетного планування сприяє зниженню собівартості продукції, послуг.

- Розробка, економічне обґрунтування та затвердження бюджетів. Планування є одним з найбільш важливих процесів в господарській діяльності підприємств. Складання та реалізація

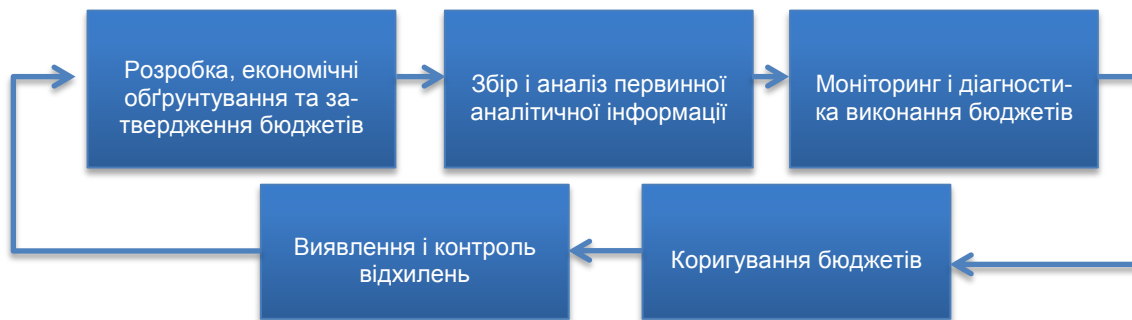
## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

бюджетних планів дозволяє раціонально розподілити ресурси компанії і досягти намічених стратегічних цілей.

- Моніторинг і діагностика виконання бюджетів. Система внутрішнього контролю виконання бюджету - це логічна структура формальних і (або) неформальних процедур, призначена для аналізу і оцінки ефективності управління ресурсами, витратами, зобов'язаннями організації протягом бюджетного періоду (періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння обсягів і витрат з бюджетними нормативами, для запобігання надмірних витрат).

- Виявлення і контроль відхилень. Для того, щоб проаналізувати виконання бюджету і виявити відхилення фактичної діяльності від запланованої, в повну бюджетну систему включаються не тільки планові, а й фактичні (звітні) дані.

- Коригування бюджетів. В системі бюджетування контроль виконання бюджету відіграє роль зворотного зв'язку, яка необхідна для аналізу стану, результатів роботи і коригування функціонування системи в міру отриманих відповідних сигналів. Без цього механізму система нежиттєздатна і процес бюджетування з інструменту управління перетворюється в окремий випадок планування.



**Рис. 1. Адаптивна система бюджетування**

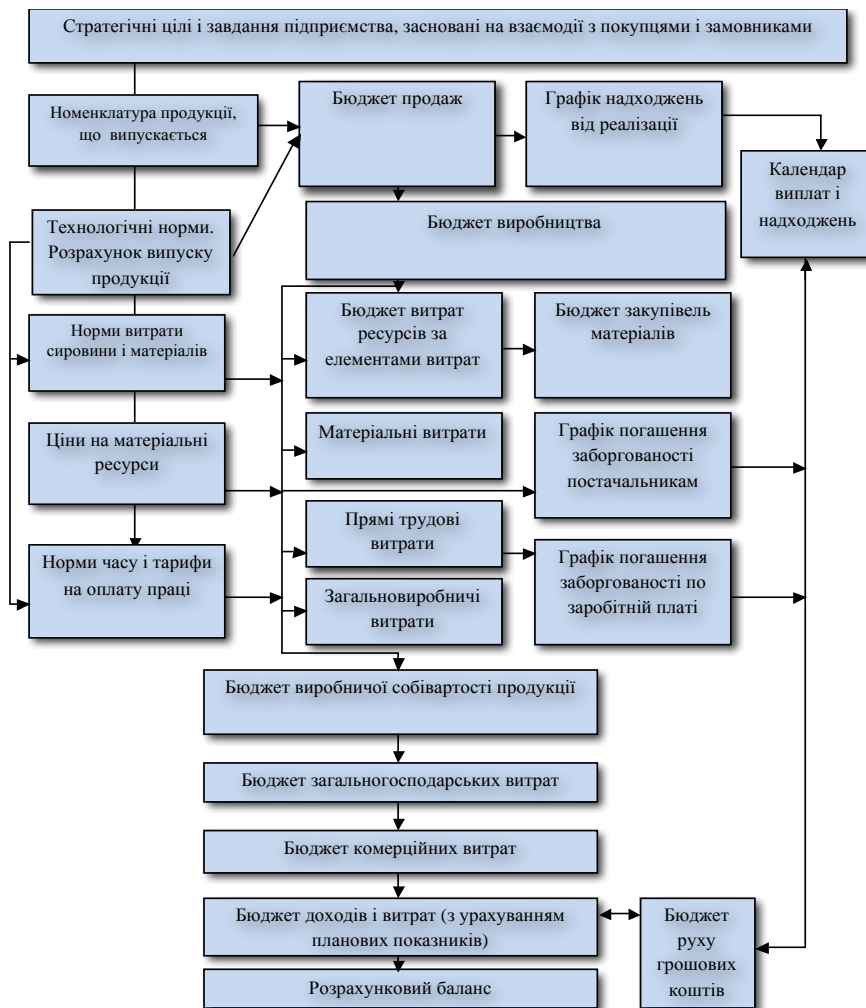
*\*Джерело:* авторська розробка

Внаслідок цього, впровадження бюджетування, як специфічного підходу до управління фінансово-господарською діяльністю підприємства агропромислового комплексу, дозволить забезпечити повну участь всіх підрозділів підприємства в процесі становлення планів на основі своєчасної та достовірної інформації про стан розробки і впровадження елементів бюджетного планування та звітності.

Структура комплексної системи бюджетування сільськогосподарського підприємства показана на рис. 2.

В умовах ринку найбільш важливим індикатором є прибуток, який підприємство отримує внаслідок своєї операційної діяльності. Тому одним з основних задач в системі бюджетування, на наш погляд, має стати максимізація доходів від реалізації продукції у бюджеті продаж, через ефективне прогнозування цін для визначення найбільш сприятливих моментів реалізації. Для обліку різних варіантів формують гнучкий бюджет, який сприятиме прийняттю оптимального рішення в рамках зміни ринкової ситуації.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



**Рис. 2. Структура комплексної системи бюджетування сільськогосподарського підприємства\***  
 \*Джерело: авторська розробка

Основні етапи комплексного бюджетування сільськогосподарських підприємств та їх зміст відображені у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні етапи комплексного бюджетування сільськогосподарських підприємств\***

Етап	Назва	Зміст
1	2	3
Етап 1	Обрахування прогнозних обсягів продажу	Визначення прогнозного обсягу продажів на бюджетний період в вартісному та фізичному вираженні в розрізі окремих видів продукції (на даному етапі організація повністю орієнтується на потреби замовників і покупців). Складається прогнозний графік надходження платежів від реалізації
Етап 2	Визначення бюджету виробництва і рівня запасів готової продукції	
Етап 3	Складання бюджету закупівель матеріалів	Складається прогнозний графік погашення заборгованості постачальникам



## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Продовження таблиці 1*

1	2	3
Етап 4	Визначення суми прямих матеріальних витрат	Визначення витрат праці за видами продукції, що випускається. Складається графік погашення заборгованості по заробітній платі
Етап 5	Визначення бюджету загальновиробничих витрат	Визначення суми прямих матеріальних витрат
Етап 6	Калькуляція собівартості за видами продукції	
Етап 7	Складання проекту руху грошових коштів	
Етап 8	Складання розрахункового балансу	Складання проекту кінцевих фінансових результатів і підтримання на належному рівні економічної стійкості підприємства
Етап 9	Відстеження показників діяльності підприємства і оперативна зміна вхідних параметрів	Коригування генерального бюджету шляхом скорочення фінансового дефіциту

\**Джерело:* авторська розробка

Мета комплексного бюджетування - створити спеціалізований бюджет для агропромислових компаній, який буде враховувати специфіку галузі в управлінському обліку і системі прийняття рішень. Насамперед повинно бути зрозуміло, що сільськогосподарські підприємства мають обмежену кількість товарів на продаж, що залежить від розміру врожаю.

Модельний базис методологічного підходу до розробки комплексної системи бюджетування на підприємствах АПК України складається з трьох модулів (рис. 3).

У першому модулі опрацьовуються окремі моделі і підсистеми моделей оцінювання поточного стану бюджетування на підприємства АПК. Розроблені моделі повинні бути взаємно ув'язані і складати єдину систему для цілей прогнозування, що забезпечує взаємодію окремих моделей відповідно до певних вимог.

Такі вимоги будуть зафіксовані в програмі досліджень з проблеми в цілому.

При формуванні системи показників для оцінки поточної системи бюджетування використовуємо методики, що були адаптовані з урахуванням цільової направленості та особливостей об'єкта дослідження на основі багатовимірного статистичного аналізу. На основі галузевого нормативу формується бюджет підприємства АПК.

У другому модулі відбувається розробка моделі прогнозування ціни на зерно на внутрішньому ринку України з урахуванням сезонної компоненти.

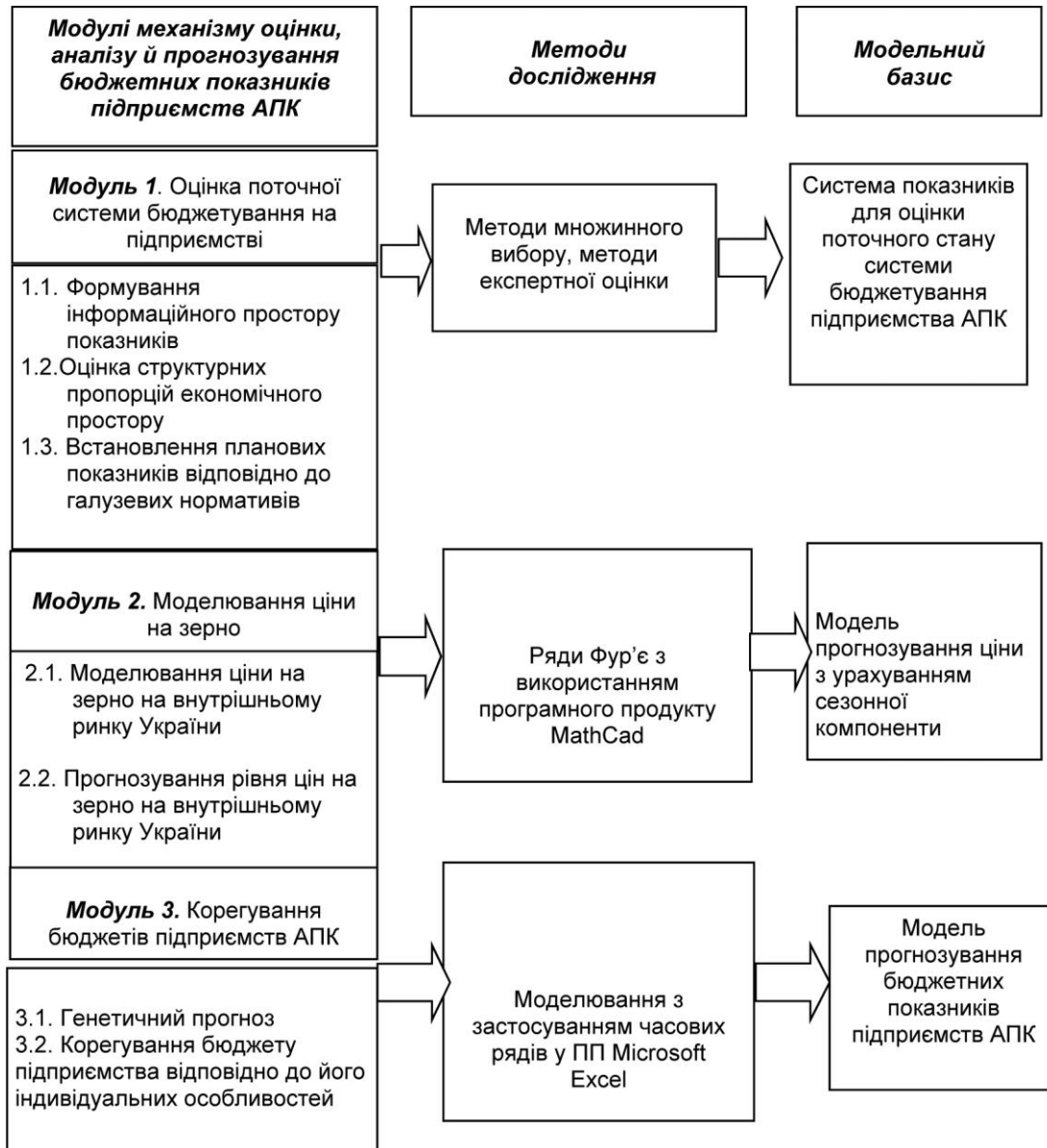
Ціни на внутрішньому (національному) ринку України залежать від багатьох факторів, зазвичай які не підконтрольні підприємству, ні державі: починаючи від волатильності на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції, цін на промислові товари, інфляції, до зміни попиту та пропозиції на суміжні товари. Крім того ціни на продукцію сільського господарства змінюються від ярко вираженим фактором сезонності. На фоні періодичних цінових коливань можливо побачити їх періодичне зростання та зниження. Ми вирішили прогнозувати ціни на пшеницю на українському ринку за допомогою методу екстраполяції.

Екстраполяція – це метод наукового дослідження, який базується на використанні минулих та майбутніх тенденцій, закономірностей, зв'язків на майбутній розвиток об'єкта прогнозування. Основною метою метода екстраполяції є показати до якого стану у майбутньому може дійти об'єкт, якщо його розвиток будуть проходити з тією ж швидкістю і прискоренням, що і в минулому. Отже пропонуємо додати цей аналіз в бюджет продаж компаній. Це призведе до точного рухомого прогнозу, комплексного розгляду робочого плану підприємства.

Процес оперативного регулювання виробничо-господарської діяльності підприємства передбачає використання методів математичного моделювання господарських ситуацій, що дозволяють виробляти економічно ефективні стратегії і приймати тактично вірні управлінські рішення.

Формалізація процесу бюджетування виробничо-господарської діяльності економічного суб'єкта забезпечує виконання різноманітних розрахунків з метою визначення оптимального фі-

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



**Рис. 3. Модельний базис методологічного підходу до розробки комплексної системи бюджетування на підприємствах АПК України**

*\*Джерело:* авторська розробка.

нансового результату при заданих умовах обмеження фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. З огляду на, що в ринкових умовах основний інструмент управління фінансовим результатом знаходиться в сфері формування собівартості, складання видаткової частини бюджету необхідно надавати серйозного значення, як найважливішого внутрішньогосподарського резерву підвищення ефективності господарювання.

Взявши за основу вищенаведені способи прогнозування цін на сільськогосподарські товари можливо якісно планувати роботу підприємства на поточний маркетинговий рік.

Третій модуль методологічної процедури призначений визначенню індивідуальних особливостей підприємства АПК та, відповідно до цього, коригуванню складеного бюджету підприємства.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На основі відповідних даних здійснюється аналіз відхилень та складається остаточний бюджет підприємства. Таким чином, базою основного бюджету має бути виробничий бюджет, який вкаже, які товари будуть вироблятися відповідно до оптимального обігу сільськогосподарських культур, також виробничий бюджет містить прогноз врожайності кожного товару на гектар. Тільки після цього необхідно розробляти бюджет продаж.

Застосування бюджетного моделювання для управління витратами підприємства можливо при використанні конкретно заданих умов господарювання, що визначають напрями пошуку внутрішніх резервів, які перебувають в прямій залежності від реально сформованої структури витрат.

Крім того методологія традиційного бюджетування вказує, що бюджетний період триває 12 місяців, тобто зазвичай починається 1-ого січня і закінчується 31-ого грудня, тобто згідно термінів фінансового року. З нашої точки зору, бюджетний період для сільськогосподарських підприємств має бути трішки зміщено, тому що діяльність компанії вимірюється врожаєм. Отже для підприємства краще розглядати їх бізнес активність від одного врожаю до іншого, тобто керуючись рамками стандартного сільськогосподарського маркетингового року. Згідно існуючої практики компанія намагається оцінити їх прибуток тільки в середині робочого сезону. Отже пропонуємо почати новий період бюджетування з 1-ого липня і закінчити його 30-ого червня. Це призведе до кращого розуміння всіх доходів і витрат до нового врожаю.

Згідно сільськогосподарських особливостей також потрібно враховувати вплив сезонних чинників. Як правило, ми погоджуємося з думкою, що ціни на сільськогосподарський товар поведуться стохастично. Результати нашого дослідження вже припускають, що насправді вітчизняні агропромислові підприємства не борються з негативними аспектами сезонності і більше того, вони навіть не використовують позитивні можливості. Багато світових підприємств готують неформальні прогнози прибутку щомісячно або щоквартально, як правило, в групі планування у фінансовому департаменті. Прогноз рідко зв'язаний з активними рішеннями про управління бюджетом, він майже завжди включає не більш, ніж оновлені прогнози значень на кінець року. В результаті в масштабі всього підприємства процес є непрозорим, ніхто не несе відповідальність за результат, і прогнози на решту року стають все менш і менш цінними. Таким чином ми бачимо, що такі підприємства ведуть бізнес нераціонально і втрачають потенційні можливості покращення їх фінансового становища.

У таблиці 2 представлено опис основних бізнес-процесів підприємства, що входять до складу бюджетного процесу.

Таблиця 2

### Опис основних бізнес-процесів і формальна постановка задачі моделювання в бюджетному процесі

Етап бізнес-процесу	Постановка задачі
1	2
Виробництво і реалізація	При відображенні програми виробництва та реалізації в моделі описуються наступні змінні: <ul style="list-style-type: none"> <li>• в розрізі кожного бізнес-напряму: базовий обсяг виробництва, базовий темп приросту обсягів виробництва (у відсотках до попереднього місяця); базова ціна по кожному бізнес-напряму;</li> <li>базовий темп зростання ціни по кожному бізнес-напряму; тривалість виробничого циклу (квартал)</li> </ul>
Надходження грошових коштів за основним видом діяльності	При показі програми надходження грошових коштів за основними видами діяльності в моделі описуються наступні змінні: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнти інкасації по кожному бізнес-напряму;</li> <li>• частки реалізації по кожному коефіцієнту інкасації</li> </ul>
Опис програми постачання основними матеріалами	Постачальна програма по основних напрямках описується наступними змінними: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт використання кожної одиниці кожному бізнес-напряму;</li> <li>• ціна кожної одиниці ресурсу.</li> </ul>



**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ***Продовження таблиці 1*

1	2
Опис програми постачання за іншими прямими матеріальними витратами	При описі цієї групи витрат (витрати на електроенергію, газ, воду, за нормами інструмент, покупні комплектуючі та т. д.) Використовуються статистично розраховані питомі ваги цих витрат в обсязі виробництва. Спочатку задається базова частка по кожній статті витрат, потім при необхідності можливе корегування цих витрат на будь-якому періоді шляхом введеного коефіцієнта сезонності
Опис процесу нарахування та виплати заробітної плати	При описі даного процесу використовується вхідна інформація з плану праці про нарахований фонд заробітної плати. Крім того, вже в моделі задається рівень премії по всьому підприємству, а також графік виплати заробітної плати (коефіцієнти і терміни ділення нарахованої заробітної плати на виплату авансу і перерахунку, сплати податків до бюджету)
Опис процесу формування витратання інвестиційних ресурсів	При описі цього бізнес-процесу використовується наступна інформація: • обсяг суми відрахувань коштів по групах основних засобів з урахуванням їх вибуття і придбання; • наявність і потенційна можливість залучення інвестиційних кредитів і позик; • суми накопиченого чистого прибутку підприємства після сплати всіх обов'язкових платежів і дивідендів
Нарахування і сплата податків	Базовими величинами є: вид податку, база оподаткування, період нарахування, ставка податку, період сплати податку. Докладний податковий бюджет створюється у взаємозв'язку з усіма показниками самої моделі і коригується на планові зміни в податковому законодавстві
Залучення і погашення кредитів	Вихідні змінні при описі даного бізнес-процесу: вид кредиту (інвестиційний або короткостроковий), кредитна ставка, термін кредиту, сума кредиту, порядок сплати відсотків по кредиту і погашення основної суми боргу.

*\*Джерело:* авторська розробка

Комплексну систему бюджетування сільськогосподарського підприємства можна розглядати як корпоративну систему управління, що погоджує між собою стратегічні завдання, ключові стратегії підприємства, критичні фактори успіху і ключові фінансові показники діяльності. Впровадження такої системи це непростий процес, який переносить пріоритети на результати, надає комплексний вигляд показниками, сприяє проведенню аналізу і вчиненню бізнес-рішень, заохочує безперервне вдосконалення, а також встановлює і посилює контроль і критерії відповідальності. Зміщуючи акцент на традиційні фінансові показники і показники продуктивності, система повинна концентруватися на вимірюванні основних результатів діяльності відповідно до стратегічних вимог.

**Висновок.** Для впровадження системи ефективно функціонуючого бюджетного планування фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта передбачається комплексна, цілеспрямована діяльність управлінського персоналу підприємства за такими найважливішими напрямками:

1. Інформаційна структуризація всіх видів матеріальних і фінансових потоків, що дозволяє планувати фінансово-господарську діяльність економічного суб'єкта в розрізі бюджетних статей з подальшим аналізом відхилень за статтями доходів і витрат, а також впливаючих на них факторів.

2. Розподіл функцій бюджетного планування за центрами відповідальності за організацію фінансового і управлінського обліку, що дозволяє організувати оперативний збір та консолідацію планових і фактичних показників, що відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

3. Стимулювання виконання бюджетів за допомогою створення центрів фінансової відповідальності не тільки за консолідований прогноз, але і реальний фінансовий план, який має конкретних виконавців, що відповідають за його виконання.

---

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

### Література

1. Череп, О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / О. Г. Череп, О. Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 445–451.
2. Шахватова, М. В. Методология формирования и исполнения бюджетов как инструмента управления доходами, расходами и финансовыми результатами деятельности предприятия / М. В. Шахватова. – 2004. – 223с.
3. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М.: ИНФРА, 2010. – 343 с.
4. Шим Джай, К. Основы коммерческого бюджетирования / К. Шим Джай, Дж. Сигел. – СПб.: Бизнес. Микро, 2009. – 474 с.
5. Хорнгрен, Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; пер. с англ. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.
6. Tsay, B.-Yi. Designing an Internal Control Assessment Program Using COSO's Guidance on Monitoring / Bor-Yi Tsay // The CPA Journal. – 2010. – May. – P. 52–57.
7. Терновых, В. К. Формирование бюджетного планирования в интегрированных объединениях АПК / В. К. Терновых, А. А. Плякина // Вестник Воронежского государственного университета. – 2010. – № 3. – С. 58–62.
8. Федосова, Г. Бюджетирование как процесс планирования движения ресурсов / Г. Федосова // Финансовая консультация. – 2010. – № 5. – С. 20–31.
9. Кот, А. Д. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях / А. Д. Кот, В. Е. Филиппов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 82–89.
10. Крайник, О. П. Финансовый менеджмент: навч. посібник. / О. П. Крайник. – К.: Дакор, 2001. – 260 с.
11. Куліш, Д. В. Розробка спеціалізованої системи бюджетування для агропромислових підприємств / Д. В. Куліш // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2013. – № 12 (1). – С. 63–66.

### References

1. Cherep, O. G., Stremidlo O.U. (2011). Rol biudzhetu ta protsesu biudzhetuвання v upravlinni pidpriemstvom [The role of the budgeting process in the management of business]. Bulletin of the International Nobel Economic Forum, № 1 (4), p. 445–451 [in Ukrainian].
2. Shahvatova, M.V. (2004). Metodologiya formirivaniia i ispolneniia biudzhetrov kak instrumenta upravleniia dokhodami, rashodami, i finansovymi rezultatami deiatelnosti predpriatia [Methodology of formation and execution of budgets as the revenue management tools, costs and financial results of activity of the enterprise]. Moscow [in Russian].
3. Sheremet, A. D., Saifulin, R. S. (2010). Finansy predpriatii [Finance of companies]. Moscow : INFRA, p. 343 [in Russian].
4. Shim, Jae K., Siegel, J. (2009). Osnovy komercheskogo biudzhetrovaniia [Basics of commercial budgeting]. Business. Micro [in Russian].
5. Horngren, C. T., Foster, J., Sokolova, Y. V. (Transl.) (2000). Bukhgalterskiy uchet : upravlencheskiy aspekt [Accounting: managerial aspect]. Moscow : Finance and Statistics [in Russian].
6. Tsay, B.-Yi. (2010). Designing an Internal Control Assessment Program Using COSO's Guidance on Monitoring The CPA Journal, P.52–57.
7. Ternovyyh, V. K., Plyakin, A. A. (2010). Formirovaniie biudzhethnoho planirovaniia v integrirovannykh obiedineniiah APK [Formation of budgeting planning in the integrated associations of agro-industrial companies]. Vestnik Voronezhskoho gosudarstvennogo universiteta - Bulletin of Voronezh State University, № 3, p. 58 – 62 [in Russian].
8. Fedosova, G. (2010). Biudzhetrovaniie kak protses planirovaniia dvizheniia resursov [Budgeting as a process of planning of resources traffic]. Financial consultation, № 5, p. 20–31 [in Russian].
9. Kot, A. D., Filippov, V. E. (2012). Organizatsiia protsesa biudzhetrovaniia v krupnykh kompaniiah [The organization of the budgeting process in large companies]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom -Management in Russia and abroad, №4, p.82–89 [in Russian].
10. Kraynyk, A. P. (2001). Finansovy menedzhment [Financial Management]. Kyiv : Dakor [in Ukrainian].
11. Kulish, D. V. (2013). Rozrobka spetsializovanoi systemy biudzhetuвання dlia ahropromyslovykh pidpriemstv [Development of specialized budgeting systems for agricultural enterprises]. Kherson National Technical University. Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii - Socio-economic development of regions in the context of international integration, №12 (1), P. 63-66 [in Ukrainian].

Надійшла 21.09.2016

#### Бібліографічний опис для цитування :

Куліш, Д. В. Розвиток методичних підходів бюджетування в агропромислових підприємствах / Д. В. Куліш // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 3 (7). – С. 207-216.