

МІЖНАРОДНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФІНАНСІВ



INTERNATIONAL  
UNIVERSITY  
OF FINANCE

1993

***Менеджмент XXI сторіччя:  
фінансові, економічні та інноваційні  
аспекти***

*Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції*

*26 травня 2011 р.*

**Київ – 2011**

## **ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ У АГРАРНИХ ХОЛДИНГАХ**

*Охарактеризовано процес бюджетування у сільському господарстві. Досліджено особливості діяльності фінансово-економічної служби а аграрних холдингах. Запропоновано удосконалення фінансової системи управління у вертикально інтегрованих підприємствах.*

**Постановка проблеми.** Формування ринкової економіки вимагає удосконалення системи управління, планування та аналізу господарських процесів в контексті сучасних перетворень в аграрному секторі, що відбулися у відносинах власності, управління й праці та обґрунтування на цій основі науково-практичних рекомендацій, які б враховували накопичений раніше вітчизняний досвід і відповідали вимогам ринкового середовища. В той же час виникає необхідність дослідження особливостей функціонування внутрішньогосподарських економічних відносин в сучасних аграрних підприємствах та побудови нової системи управління й планування затрат, яка буде підвладна контролю і швидкій адаптації до змін зовнішнього економічного середовища та дозволить реалізувати стратегічні цілі розвитку компанії.

**Результати досліджень.** Сучасний етап розвитку економіки сільського господарства зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Підприємство є первинною, самостійною ланкою сільського господарства, що створює конкретні економічні блага. Специфіка аграрного виробництва обумовлює потребу безперервного залучення додаткових обігових коштів та 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 в різних регіонах, що ускладнює процес контролю та вимагає залучення прогресивних систем і методів управління ними.

В цих умовах перед фінансово-економічною службою підприємства ставиться завдання: формування єдиної економічної політики в сферах планування, нормування, мотивації та комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому та відокремлених підрозділів зокрема; визначення шляхів підвищення ефективності та рентабельності виробництва; застосування високоефективних технологій, обладнання, конструкцій, матеріалів, додержання загальногосподарських і галузевих норм. Одним з основних шляхів вирішення цих завдань є розробка

системи бюджетування й складання виробничо-фінансового плану діяльності підприємства та його контроль протягом звітних періодів.

Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку й контролю доходів та витрат, отриманих від діяльності підприємства на всіх рівнях управління, котра дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники по кожному з центрів фінансового обліку в рамках затвердженої фінансової структури підприємства. Бюджетування є невід’ємною складовою складання виробничо-фінансових планів діяльності підприємства [5].

Метою запровадження системи бюджетування є: максимізація прибутку за рахунок формулювання цілей та шляхів їх вирішення, посилення контролю за витратами, підвищення ефективності використання наявних ресурсів, розвиток найбільш ефективних напрямів господарської діяльності, підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень, оптимізація грошових потоків та раціональний перерозподіл ресурсів між різними видами діяльності.

Система складання бюджету базується на наступних засадах: уніфікації всіх бюджетних форм за основними статтями та бюджетними періодами для всіх центрів фінансового обліку, незалежно від специфіки їх діяльності; формулюванні фінансових цілей у вигляді планових показників, заздалегідь, для всіх структурних підрозділів; безперервності процедури складання бюджетів, що передбачає регулярний перегляд та коригування раніше зроблених прогнозів на новий період, не очікуючи закінчення діючого; облік доходів та витрат, надходжень та списань грошових коштів у співставних у часі величинах обліку [4].

Річний бюджет на наступний рік починають розробляти по закінченню жнив і закінчують у грудні поточного року. Протягом планового року проводиться індикативне планування, що передбачає корегування бюджету з врахуванням фактичних показників виробничого процесу. Бюджети розробляються для організації в цілому та для кожного центру фінансового обліку зокрема. Захист бюджетів проводиться на балансовій комісії директорами філій та керівниками департаментів. В разі, якщо до компанії входить декілька дочірніх підприємств або філій, територіально розміщених в різних регіонах, для узагальнення бюджетів усіх рівнів складається зведений бюджет по об’єднанню з деталізацією по центрах фінансового обліку. Ефективність бюджету залежить від спільної роботи керівників всіх структурних підрозділів підприємства (економіста, інженера, агронома, ветеринара, зоотехніка, головного бухгалтера та директора підприємства).

Досягнення значних організаційних змін і стратегічних результатів можливо лише за умови, якщо керівник бюджетного процесу на підприємстві має стратегічне бачення розвитку бізнесу, навички мотивації персоналу, здатність розставляти пріоритети і вміння залучати необхідних працівників відповідно завдань, які необхідно вирішити. Важливим при цьому є запровадження на підприємстві стратегії роботи з персоналом, яка буде включати й створення корпоративної культури, розробку мотиваційних схем, програму навчання та розвитку спеціалістів.

Розбудова єдиної фінансової системи управління підприємством шляхом

бюджетування може мати ефект в рамках великих сільськогосподарських холдингових структур, де кожна філія буде функціонувати як центр прибутку з повним виробничо-технологічним процесом. Функціональні служби при цьому створюються в межах центрального офісу для обслуговування всіх підрозділів. Подібний механізм запроваджено в Корпорації «Агропродінвест» (м. Київ) на основі дев'яти дочірніх структур, шести філіях Науково-виробничого підприємства «Райз-Агро» (м. Київ), в Корпорації «Украгробізнес» та ін.

### **Висновки**

Запровадження системи бюджетування є перспективою розвитку великих аграрних об'єднань, оскільки це дозволяє: сформулювати цілі розвитку організації та оцінити практичні можливості їх досягнення; забезпечити раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів; оптимізувати витрати та посилити контроль над виробництвом. Невід'ємною складовою цієї системи має стати посилення ролі менеджменту у процесі фінансового оздоровлення сільського виробництва та налагодження роботи з навчання й розвитку працівників та їх належної мотивації.

### **Література**

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с
2. Іщук С.І. Розміщення продуктивних сил: теорія, методи, практика / С.І. Іщук. – вид. 4-е, доп. — К.: Вид-во Європ. ун-т, 2002. — 210 с.
3. Макаренко П. М. Моделі аграрної економіки / П. М. Макаренко – К.: ННЦ ІАЕ УААН, 2005. – 680.
4. Методичні рекомендації по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства / Державна стратегія розвитку аграрної економіки. В.І. Дробот, Март'янов В.П. та ін. . – К.: Мін. АПК, 2002.– 259 с.
5. Менеджмент: Понятійно-термінол. слов./ За ре. Г.В. Фокіна, М.Ф.Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007.– с.744.
6. Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств: Посібник/ Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні. – К., 2005. – 480 с.
7. Данкевич А. Є. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2011. – № 4–6. – С. 76–79.
8. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні складові раціонального господарювання / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 22–27.