

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ БЮДЖЕТУВАННЯ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

**А.Є. ДАНКЕВИЧ**, кандидат економічних наук

**Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН, м. Київ**

Досліджено та узагальнено вітчизняний досвід розвитку та побудови системи бюджетування та управлінського обліку в інтегрованих формуваннях. Розроблено пропозиції щодо можливості застосування його в умовах України. Виявлено тенденції та специфічні особливості з урахуванням специфіки умов роботи компаній. З'ясовано та систематизовано основні показники які можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності діяльності.

**Ключові слова:** бюджетування, фінансово-економічна служба, виробничо-фінансового плану, виробнича програма, кошторис, система контролю, планування, менеджмент

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 б накопичений раніше вітчизняний досвід і відповідали вимогам ринкового середовища.

Значний вклад у розвиток економічних відносин на внутрішньогосподарському рівні, і, зокрема, в аграрних підприємствах, внесли такі вітчизняні вчені, як Саблук П.Т.<sup>1</sup>, Месель-Веселяк В.Я.<sup>2</sup>, Нелеп В.М.<sup>3</sup>, Дробот В.І.<sup>4</sup>, Андрійчук В.Г., Малік М.Й.<sup>1</sup>, Пугачов М.І.<sup>5</sup>, Крисальний О.В. Фокіна Г.В.<sup>6</sup> та інші. Теоретичні і практичні основи даної проблематики знайшли своє відображення у працях зарубіжних вчених і практиків з менеджменту Ф. Тейлора<sup>7</sup>, А. Файоля, Д. Мак-Грегора та ін.

<sup>1</sup> Саблук П.Т., Малік М.Й., Валентинов В.Л. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології. – К.: ІАЕ, 2002.– 294 с.

<sup>2</sup> Месель-Веселяк В.Я. Розвиток форм господарювання в аграрному виробництві. – К, 1999.

<sup>3</sup> Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник.– К.: КНЕУ, 2000.– 372 с.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств: Посібник/ Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні. – К., 2005. – 480 с.

<sup>6</sup> Менеджмент: Понятійно-термінол. слов./ За ре. Г.В. Фокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. - К.: АУП, 2007.– с. 744.

В той же час виникає необхідність дослідження особливостей функціонування внутрішньогосподарських економічних відносин в аграрних підприємствах та побудувати нову систему управління й планування затрат, яка буде підвладна контролю і швидкій адаптації до змін зовнішнього економічного середовища та дозволить реалізувати стратегічні цілі розвитку компанії.

*Метою дослідження є обґрунтування і розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління, планування та аналізу господарських процесів в контексті сучасних перетворень в аграрному секторі.*

*Предметом дослідження є теоретичні, правові та практичні аспекти розвитку системи бюджетування у сільському господарстві.*

**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 управління 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; посилення контролю за реалізацією в проектній документації політики ресурсо- та енергозбереження; 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 (компанії, холдингу) 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.

Метою запровадження системи бюджетування є: максимізація прибутку за рахунок формулювання цілей та шляхів їх вирішення, посилення контролю за витратами, підвищення ефективності використання наявних ресурсів, розвитку найбільш ефективних напрямків господарської діяльності, підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації грошових потоків, раціонального перерозподілу ресурсів між різними видами діяльності.

Бюджет (виробничо-фінансовий план) – це фінансовий план в грошовому вираженні, що охоплює всі сторони діяльності підприємства та центрів фінансового обліку, що входять до його складу на конкретний період часу, в якому визначені ймовірні доходи та витрати грошових коштів, порядок здійснення розрахунків з постачальниками та клієнтами, динаміка активів та зобов’язань. Він є вихідним документом для обґрунтування перед банками отримання кредиту під виробництво конкретного виду продукції чи реалізації комерційного проекту. Структура і вид бюджету для кожного підприємства є індивідуальною.

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.

Основними етапами розробки та складання виробничо фінансового плану є:

Підготовчий – включає збір і обробку облікової інформації, перевірку правильності відображення господарських операцій в аналітичних відомостях і на рахунках бухгалтерського обліку; розробку і затвердження реєстру норм використання палива, добрив, кормів, насіннєвого матеріалу, а також форм та норм оплати праці.

Погодження – передбачає обговорення показників бюджетів, розробку проектів бюджетних форм таблиць, видів і структури бюджетів залежно від спрямованості та структури виробництва підприємства та їх затвердження відповідно до плану-графіку виконання.

Затвердження - процес прийняття керівниками центрів фінансового обліку та керівництвом Холдингу підготовлених та погоджених бюджетів, які стають директивними, тобто затвердженими до виконання як на рівні окремого підрозділу і підприємства в цілому.

Система контролю – комплекс заходів з аналізу та оцінки ефективності управління ресурсами, витратами та зобов'язаннями підприємства протягом бюджетного періоду, періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння об'ємів витрат з бюджетними стандартами та запобігання понаднормових витрат.

Виробничо-фінансовий план складається на 12 місяців з помісячною його деталізацією. Кожна служба підприємства повинна розкрити в ньому бачення розвитку підприємства по своєму профілю: агрономічна служба – виробничу програму по рослинництву (структуру посівних площ, посів блоками по підрозділам, систему удобрення та захисту рослин, планову врожайність, технологічні карти); інженерна служба – план оновлення техніки, план ремонтів та матеріально-технічного забезпечення виробництва; зооінженерна служба – програму розвитку тваринництва (оборот стада, потребу забезпечення власними та покупними кормами). Обов'язковим при цьому є достовірність, повнота і

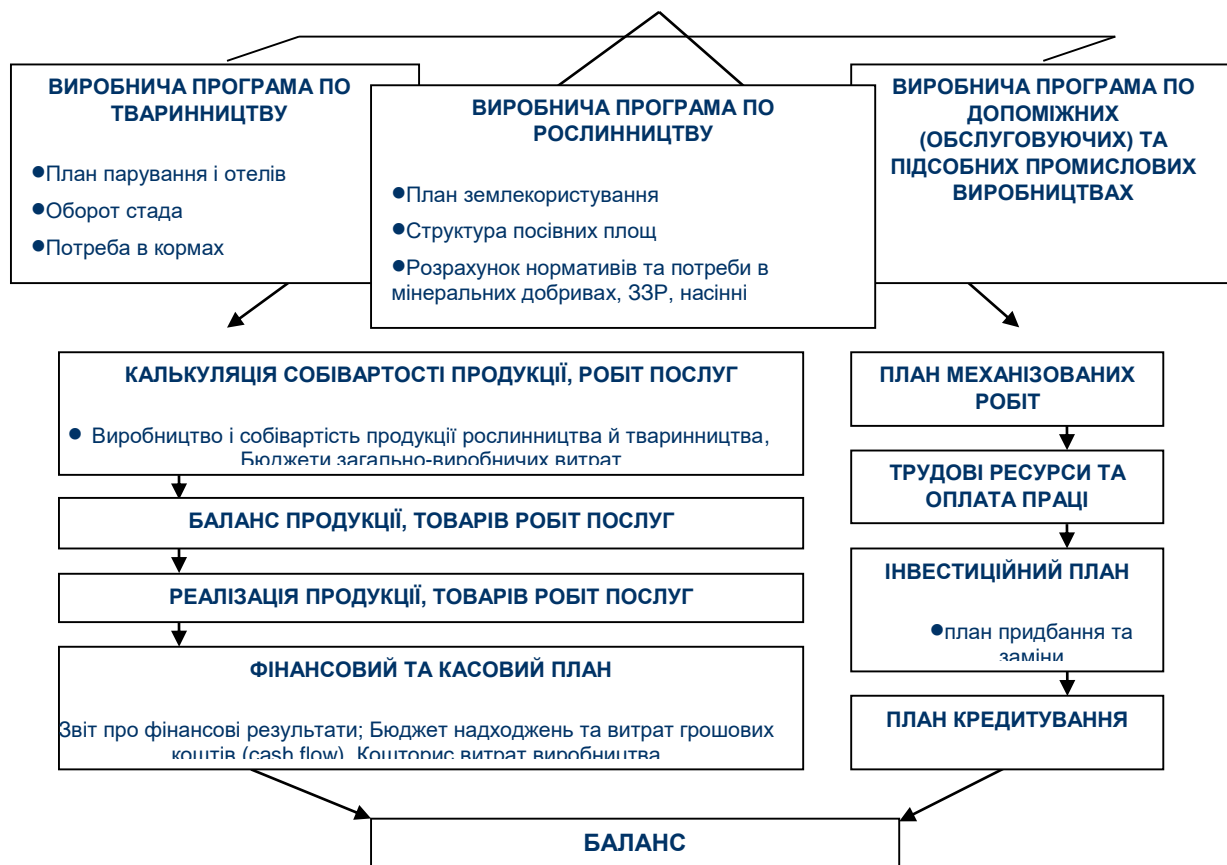
правильність відображення інформації про ці процеси в бухгалтерському та управлінському обліку. Головний економіст є консультантом для всіх спеціалістів, які беруть участь у складанні бюджету. Поряд з методичним керівництвом процесу планування він, спільно з іншими спеціалістами підприємства, здійснює узагальнення показників усіх розділів бюджету і організовує підготовчу роботу до складання зведеного бюджету, а також:

- проводить індикативне планування - поточне внесення фактичних даних за I, II і III квартал у вихідний план з метою прогнозу фінансових результатів.
- займається нормування праці, тарифікацією виконаних робіт, формує «Єдину хронометражну базу норм виробітку та витрат пального».
- визначає кількість і склад первинних підрозділів, форми організації та оплати праці, розробляє «Єдине положення про оплату праці».
- вивчає кон'юнктуру ринку – попит на конкретні види продукції, канали та умови її реалізації, прогноз цін.
- удосконалює управлінський облік з метою отримання правильної і достовірної звітності, яка дозволить приймати вірні рішення і запроваджувати довгострокові програми розвитку; аналізує собівартість продукції і правильності рознесення затрат.

Процедура складання виробничо-фінансового плану підприємства наведена на рис.1

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).



**Рис. Процедура складання виробничо-фінансового плану**

Виробничо-фінансовий план складається з наступних розділів:

**Виробнича програма по рослинництву** – включає в себе ряд таких таблиць: план землекористування – планується склад і площа земельних угідь, визначається загальна кількість земель у власності і користуванні. У таблиці - структура посівних - площ відображаються площі посіву сільськогосподарських культур та питома вага кожної з них (у відсотках), далі розписується розміщення їх площ у розрізі сівозмін (бажано в динаміці за останні три роки), що дозволяє краще вибрати попередника та контролювати дотримання культури землеробства. Виходячи з даних площ по сівозмінах планується потреба в насінні, добривах та засобах захисту рослин під кожен культуру у натуральному та вартісному вираженні, як на всю площу посіву культури так і в розрахунку на

одиницю площі. В залежності від кількості понесених затрат та природно-кліматичних умов регіону планується виробниче завдання по 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 в рослинництві – зведена таблиця, що дозволяє спланувати потребу в коштах, що будуть затрачені 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 в розрізі окремих культур та статей затрат. При цьому відображається розподіл по кожній культурі між видами продукції (зерно, зерновідходи, побічна продукція) за офіційними методиками. Затрати наводяться в розрахунку на 1 тону продукції та на 1 гектар площі.

**Виробнича програма по тваринництву** включає інформацію для визначення наявності та кількості середньорічного поголів'я за окремими видами і групами тварин, план парування і надходження приплоду, зведений план виробництва і собівартості продукції тваринництва. Планування та розподіл затрат здійснюється в розрізі окремих статей по кожному виду тваринницької продукції. Оцінюється плановий рівень ефективності галузі тваринництва в натуральних і вартісних показниках, визначається потреба в кормах та їх вартість, калькуляція собівартості продукції тваринництва.

**Планування витрат по допоміжних (обслуговуючих) та підсобних промислових виробництвах включає систему бюджетів:** план вантажних перевезень та погодинної роботи автотранспорту, план ремонту техніки та обладнання, план потреби в паливно-мастильних матеріалах, виробничу програму по вантажному автотранспорту, машинно-тракторному та комбайновому парку, електро-, водо- та теплогосподарству. Планування *затрат* здійснюється в розрізі окремих статей, а загальна їх сума в подальшому розподіляється за різними видами продукції, робіт та послуг і формує їх собівартість. Завершальним етапом планування є визначення собівартості

одиниці послуг: тонно-кілометра (автопарк вантажний), 1 години (автопарк легковий та спеціальний), 1 умовного гектара (машино-тракторний парк), 1 кв. години (електрогосподарство), а також наявних підсобних промислових виробництв (пекарні, олійниця, крупорушки, столярний, консервний цехи, їдальня та ін.).

**Бюджети загальновиробничих** витрат формуються із затрат, що прямо не можна віднести на конкретний вид продукції, для цілей бюджетування доречно сформулювати бюджет: загально виробничих витрат рослинництва й тваринництва та загальногосподарських витрат; план амортизаційних відрахувань по основних засобах та бюджет витрат грошових коштів на оренду майна та лізинг в розрізі підрозділів, план оренди земельних ділянок та розрахунок орендної плати за землю - наводиться інформація стосовно кількості орендодавців землі, її грошової оцінки, термінів та форм виплати орендної плати.

**Трудові ресурси та оплата праці** – оцінюються наявні трудові ресурси та їх потреби для забезпечення безперервного виробничого процесу, визначається штатний склад працівників компанії в плановому періоді, розробляється тарифна сітка та проводиться розрахунок фонду оплати праці в розрізі галузей виробництва і сфер діяльності підприємства (планування сум відрахувань, відпускних, аліментів, премій, заохочень, податків) виходячи із загальноприйнятих норм.

Виходячи із реальних планових джерел доходів та виробничого завдання по виробництву продукції оцінюється наявна матеріально-технічна база та можливість її модернізації за рахунок проведення ремонтних робіт, заміни, придбання нової техніки, будівництва нових виробничих потужностей. При цьому планується загальна сума капіталовкладень та їх структура: власні кошти, позики інвестора, довгострокові кредити банків.

**Кошторис витрат виробництва** – консолідований кошторис затрат на основне виробництво – підсумково-зведена таблиця виробничого плану, в якій розраховуються консолідовані витрати на виробництво за елементами та статтями є вихідною для складання фінансового плану.



Баланс надходження і використання продукції рослинництва є первинною розрахунковою таблицею фінансового плану, в якій здійснюється розподіл продукції за періодом виробництва та періодом реалізації. Його дані є вихідними для розрахунку плану реалізації, інформація з якого, в свою чергу, відображається в таблиці - рух грошових потоків (cash flow), - де помісячно планується надходження і вибуття грошових коштів, прогнозується їх лишок або нестача в окремі періоди. В цій таблиці не враховується вартість насіння, посадкового матеріалу та іншої продукції власного виробництва, яка входить до собівартості кінцевої продукції, але не має грошової форми, а також амортизація основних засобів та інших необоротних активів. Виявлені нестачі власних коштів забезпечуються короткостроковими кредитами банків.

**Розрахунок прибутку, валового та чистого доходу** - результативна таблиця для визначення планових результатів виробничо-фінансової діяльності в плановому періоді. Включає ряд таблиць для визначення, адміністративних, фінансових та витрат на збут, які покриваються за рахунок прибутку. Зокрема, план ПДВ, план доробки продукції на елеваторах, розрахунок затрат по організації виробництва і управління, суми процентів по банківських кредитах, інші витрати та доходи (операційні, фінансові, інші звичайні, надзвичайні).

**Баланс (форма №1)** – підсумкова таблиця виробничо-фінансового плану метою якої є перевірка його правильності, вона акумулює в собі всі дані бюджетів: активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Вимоги до його форми та змісту описує П(С)БО 2<sup>1</sup>. Підсумок активів балансу повинен дорівнювати сумі зобов'язань та власного капіталу.

<sup>1</sup> Рижкова О. Баланс /Фінансова звітність // Все про бухгалтерський облік. – 2008.– №6 (1403) -. – С. 8-19.

Прибуток є головним економічним показником діяльності підприємства в умовах ринку. Він залежить від витратної частини, а значить від уваги кожного спеціаліста на робочому місці. З метою запобігання понаднормових витрат протягом бюджетного періоду проводиться періодичний моніторинг поточної діяльності підприємства шляхом порівняння об'ємів витрат з бюджетними стандартами. Це відбувається на балансовій комісії, яка проводиться по закінченні звітного періоду (щоквартально) чи після виконання основних видів робіт (весняно-польові роботи, жнива, посів озимих культур). За результатами виконання бюджетів керівництво підприємства, керуючись інформацією, отриманою внаслідок аналізу та оцінки ефективності окремих галузей та підприємства в цілому, здійснює управління виробничим процесом, приймає рішення про впорядкування фінансової документації, посилює контроль за рухом товарно-матеріальних цінностей.

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 холдінгових 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 у корпорації «Укראгробізнес» та ін. .

**ВИСНОВКИ.** Впровадження системи бюджетування є перспективним для розвитку великих сільськогосподарських об'єднань, оскільки дозволяє: сформулювати цілі розвитку організації та оцінити практичні можливості їх досягнення; забезпечувати раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів; оптимізувати витрати та посилити контроль за виробництвом. Невід'ємною складовою цієї системи має бути посилення ролі менеджменту у процесі фінансового оздоровлення сільського виробництва та налагодження роботи з навчання та розвитку працівників та їх належної мотивації.

<sup>1</sup>Sulimenko L.A. Dankevych A.E. State and prospects of development of reformed agricultural enterprises of Zhytomyr region.// Economy of APC. - 2002. - No. 1 - P. 17-20.

Sulimenko L.A. Dankevych A.E. Problems of effective use of land in market conditions of management // Agroinkom. - 2002. - No. 10-12. - P. 47-50.

Dankevych A.E. The efficiency of the use of leased land in agricultural enterprises // Economics of APC. - 2003. - No. 12. - P. 36-40.

Dankevych A.E. Problems and prospects of the development of leased land relations in agriculture // Land and cadastre. – 2004. – No. 1-2. – P. 88-92.

Dankevych A.E. Formation of leased land relations in agriculture // Agroinkom. – 2004. – No. 3-4. - P. 73-76.

Dankevych A.E. Development of leased land relations in agriculture // Economy of the agricultural sector. - 2004. - No. 5. - P. 43-47.

Dankevych A.E. Formation of rent for agricultural land // Agroinkom. – 2005. – No. 3-4. - P. 85-88.

# METHODOLOGICAL BASIS OF BUDGETING DEVELOPMENT IN AGRICULTURE

**A.E. DANKEVYCH, candidate of economic sciences**  
**National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics" of the Ukrainian Academy of Sciences, Kyiv**

The domestic experience of developing and building a system of budgeting and management accounting in integrated formations has been studied and summarized. Proposals have been developed regarding the possibility of its application in the conditions of Ukraine. Trends and specific features have been identified, taking into account the specifics of the companies' working conditions. The main indicators that can be used by enterprises to increase the efficiency of their activities have been clarified and systematized.

**Keywords:** budgeting, financial and economic service, production and financial plan, production program, estimate, control system, planning, management

The formation of a market economy requires the improvement of the system of management, planning and analysis of economic processes in the context of modern transformations in the agricultural sector that have taken place in the relations of property, management and labor and the substantiation of scientific and practical recommendations on this basis, which would take into account the previously accumulated domestic experience and meet requirements of the market environment.

Such domestic scientists as Sabluk P.T. made a significant contribution to the development of economic relations at the intra-economic level, and, in particular, in agricultural enterprises.<sup>1</sup>, Mesel-Veseliak V.Ya.<sup>2</sup>, Nelep V.M.<sup>3</sup>, V.I. Drobot<sup>4</sup>, Andriychuk V.G., Malik M.Y.<sup>1</sup>, Pugachev M.I.<sup>5</sup>, Krysalny O.V. Fokina G.V.<sup>6</sup> and other. The theoretical and practical foundations of this issue are reflected in the works of foreign scientists and management practitioners F. Taylor<sup>7</sup>, A. Fayol, D. McGregor, and others.

<sup>1</sup>Sabluk P.T., Malik M.Y., Valentinov V.L. Formation of inter-branch relations: problems of theory and methodology. - K.: IAE, 2002. – 294 p.

<sup>2</sup>Mesel-Veseliak V.Ya. Development of forms of management in agricultural production. - K., 1999.

<sup>3</sup>Nelep V.M. Planning at an agricultural enterprise: Textbook. – K.: KNEU, 2000. – 372 p.

<sup>4</sup>Methodical recommendations for drawing up a business plan for the development of an agricultural enterprise / State strategy for the development of the agrarian economy. V.I. Drobot, Martyanov V.P. etc. . - K.: Min. APC, 2002. – 259 p.

<sup>5</sup>Restructuring and financial rehabilitation of agricultural enterprises: Guide/ Program for raising the standard of living of the rural population in Ukraine. - K., 2005. - 480 p.

<sup>6</sup>Management: Concept-terminal. words./ For re. G.V. Fokina, M.F. Golovatogo, O.V. Antoniuk, V.P. Sladkevich - K.: MAUP, 2007. – p. 744.

<sup>7</sup>Taylor F., "Management", - M., 1992.

At the same time, there is a need to study the peculiarities of the functioning of intra-economic economic relations in agricultural enterprises and to build a new management and cost planning system that will be subject to control and quick adaptation to changes in the external economic environment and will allow the realization of the company's strategic development goals.

*The purpose of the study* there is justification and development of proposals for improving the system of management, planning and analysis of economic processes in the context of modern transformations in the agrarian sector.

*The subject of research* there are theoretical, legal and practical aspects of system development *budgeting* in agriculture.

**RESEARCH RESULTS.** The modern stage of the development of the agricultural economy determines high requirements for evaluating the effectiveness of the functioning of economic systems at various levels. The enterprise is a primary, independent branch of agriculture that creates specific economic benefits. The specifics of agricultural production determine the need for continuous attraction of additional working capital and control over their rational use. This issue becomes especially important for large agrarian associations (companies, holdings) with powerful private capital, which have in their use significant land massifs, territorially located in different regions, which complicates the management process and requires the involvement of progressive systems and methods of their management.

In these conditions, the financial and economic service of the enterprise is faced with the task of forming a unified economic policy in the areas of planning, rationing, motivation and comprehensive economic analysis of the production and economic activity of the enterprise as a whole and separate divisions in particular, determining ways to increase the efficiency and profitability of production; strengthening control over the implementation of the resource and energy saving policy in project documentation; application of highly effective technologies, equipment, structures, materials, compliance with general economic and industry norms. One of the main ways of solving these problems is the development of a budgeting system and the preparation

of a production and financial plan of the enterprise's activities and its control during reporting periods.

Budgeting is a technology of financial planning, accounting and control of income and expenses received from the activities of the enterprise (company, holding) at all levels of management, which allows analyzing the forecasted and received financial indicators for each of the financial accounting centers within the approved financial structure of the enterprise. Budgeting is an integral part of the production and financial plans of the enterprise.

The goal of introducing a budgeting system is: maximizing profit by formulating goals and ways to solve them, strengthening cost control, increasing the efficiency of using available resources, developing the most effective areas of economic activity, increasing the financial validity of management decisions, optimizing cash flows, rational redistribution of resources between different types of activities.

The budget (production and financial plan) is a financial plan in monetary terms that covers all aspects of the enterprise and the financial accounting centers that are part of it for a specific period of time, in which probable income and expenditure of funds are determined, the procedure for making calculations with suppliers and customers, dynamics of assets and liabilities. It is an initial document for substantiating before banks the receipt of a loan for the production of a specific type of product or the implementation of a commercial project. The structure and type of budget for each enterprise is individual.

The budgeting system is based on the following principles: unification of all budget forms by main articles and budget periods for all financial accounting centers, regardless of the specifics of their activity; formulation of financial goals in the form of planned indicators, in advance, for all structural divisions; the continuity of the budgeting procedure, which involves regular revision and adjustment of previously made forecasts for a new period, without waiting for the end of the current one; accounting of income and expenses, receipts and write-offs of cash in time-comparable accounting amounts.

The main stages of developing and drawing up a production and financial plan are:

Preparatory - includes the collection and processing of accounting information, checking the correctness of the display of economic transactions in analytical information and accounting accounts; development and approval of the register of norms for the use of fuel, fertilizers, fodder, seed material, as well as forms and norms of labor payment.

Approval - involves discussion of budget indicators, development of draft budget forms of tables, types and structure of budgets depending on the direction and structure of the enterprise's production and their approval in accordance with the plan-schedule of execution.

Approval -the process of acceptance by the heads of financial accounting centers and the management of the Holding of prepared and agreed budgets, which become directive, that is, approved for implementation both at the level of a separate division and the enterprise as a whole.

The control system is a set of measures for the analysis and assessment of the effectiveness of the management of resources, expenses and obligations of the enterprise during the budget period, periodic monitoring of current activities, comparison of the volume of expenses with budget standards and prevention of overtime expenses.

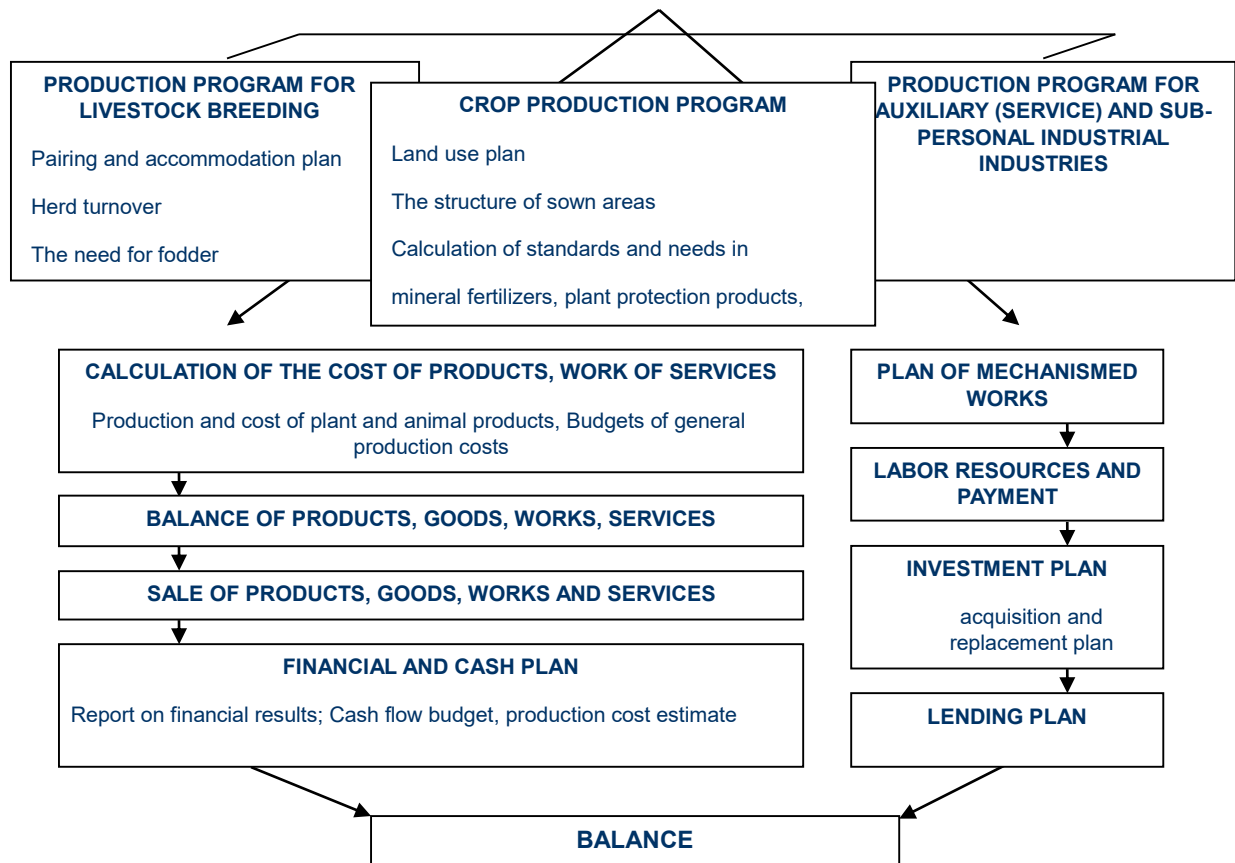
The production and financial plan is drawn up for 12 months with its monthly breakdown. Each service of the enterprise must reveal in it the vision of the development of the enterprise according to its profile: agronomic service – production program for crop production (structure of sown areas, sowing in blocks by subdivisions, fertilization and plant protection system, planned yield, technological maps); engineering service – equipment renewal plan, repair plan and material and technical support of production; zooengineering service - livestock development program (herd turnover, the need to provide own and purchased feed). At the same time, the reliability, completeness and correctness of the display of information about these processes in accounting and management accounting is mandatory. The Chief Economist is a consultant for all specialists involved in budgeting.

- conducts indicative planning - current input of actual data for the 1st, 2nd and 3rd quarters into the initial plan for the purpose of forecasting financial results.
- deals with labor rationing, tariffication of performed works, forms the "Unified Time-Metric Base of Production and Fuel Consumption Standards".
- determines the number and composition of primary divisions, forms of organization and remuneration, develops the "Unified provision on remuneration".
- studies the market situation - demand for specific types of products, channels and conditions of their sale, price forecast.
- improves management accounting in order to obtain correct and reliable reporting, which will allow making the right decisions and implementing long-term development programs; analyzes the cost of production and the correctness of cost allocation.

The procedure for drawing up the production and financial plan of the enterprise is shown in Fig. 1

The annual budget for the following year begins to be developed after the harvest and ends in December of the current year. During the planning year, indicative planning is carried out, which provides for the adjustment of the budget taking into account the actual indicators of the production process. Budgets are developed for the organization as a whole and for each financial accounting center in particular. Protection of budgets is carried out at the balance commission by directors of branches and heads of departments. If the company includes several subsidiaries or branches located territorially in different regions, a consolidated budget is drawn up for the generalization of the budgets of all levels with details by financial accounting centers. The effectiveness of the budget depends on the joint work of the managers of all structural units of the enterprise (economist, engineer, agronomist, veterinarian, zootechnician,





**Fig. The procedure for drawing up a production and financial plan**

The production and financial plan consists of the following sections:

***Production program for crop production-*** includes a number of the following tables: land use plan - the composition and area of land is planned, the total amount of land owned and used is determined. The table - the structure of sown areas - shows the areas of agricultural crops and the specific weight of each of them (in percentages), then the placement of their areas in terms of crop rotations (preferably in the dynamics of the last three years) is shown, which allows you to better choose a predecessor and monitor compliance with the culture agriculture Based on the area data for crop rotations, the need for seeds, fertilizers, and plant protection products for each crop is planned in natural and cost terms, both for the entire crop area and per unit area.

The next step in planning is the summarization of data from previous tables in technological maps of growing agricultural crops, based on which a monthly estimate of direct costs in crop production is formed - a summary table that allows you to plan the need for funds that will be spent directly on crops. It is the starting point for drawing

up the following table - a consolidated plan of production and cost of production - where information about the collection of products and its cost in terms of individual crops and cost items is presented in a consolidated form. At the same time, the distribution of each crop between types of products (grain, grain waste, by-products) according to official methods is displayed. The costs are calculated per 1 ton of products and per hectare of area.

***Production program for animal husbandry*** includes information for determining the availability and number of average annual livestock by individual species and groups of animals, mating plan and receipt of offspring, summary plan of production and cost of livestock products. Planning and allocation of costs is carried out in the section of separate articles for each type of livestock production. The planned level of efficiency of the livestock industry is evaluated in natural and value indicators, the need for fodder and its cost is determined, and the cost of livestock products is calculated.

***Cost planning for auxiliary (service) and ancillary industrial production includes a system of budgets:*** a plan for freight transportation and hourly operation of motor vehicles, a plan for the repair of machinery and equipment, a plan for the need for fuel and lubricants, a production program for freight vehicles, machine-tractor and harvester fleets, electricity, water and heat management. Cost planning is carried out in terms of individual items, and their total amount is further distributed by various types of products, works and services and forms their cost price. The final stage of planning is the determination of the unit cost of services: ton-kilometer (truck fleet), 1 hour (passenger and special fleet), 1 conditional hectare (machine-tractor fleet), 1 sq. hours (electricity), as well as existing auxiliary industries (bakeries, oil mills, grain mills, carpentry, canning shops, canteen, etc.).

***General production budgets*** costs are formed from costs that cannot be directly attributed to a specific type of product, for budgeting purposes it is appropriate to form a budget: general production costs of crop and animal husbandry and general economic costs; the plan of depreciation deductions for fixed assets and the budget for the expenditure of money for renting property and leasing in the section of subdivisions, the plan for renting land plots and the calculation of rent for land - information is

provided about the number of lessors of land, its monetary value, terms and forms of rent payment.

***Labor resources and wages***– the available labor resources and their needs to ensure a continuous production process are assessed, the staffing of the company's employees in the planning period is determined, the tariff grid is developed and the calculation of the labor remuneration fund is carried out in terms of the branches of production and spheres of activity of the enterprise (planning of the amounts of deductions, vacations, alimony, bonuses, incentives, taxes) based on generally accepted norms.

Based on the real planned sources of income and the production task for the production of products, the available material and technical base and the possibility of its modernization due to repair work, replacement, purchase of new equipment, construction of new production facilities are evaluated. At the same time, the total amount of capital investments and their structure are planned: own funds, investor loans, long-term bank loans.

***Estimate of production costs***- consolidated cost estimate for the main production - the summary table of the production plan, in which the consolidated production costs are calculated by elements and articles, is the starting point for drawing up a financial plan.

The balance of receipt and use of plant products is the primary calculation table of the financial plan, in which the distribution of products is carried out by the period of production and the period of sale. Its data are the starting point for calculating the implementation plan, the information from which, in turn, is displayed in the table - the movement of cash flows (cash flow) - where the receipt and outflow of funds are planned on a monthly basis, and their surplus or shortage in certain periods is predicted. This table does not take into account the cost of seeds, planting material and other products of own production, which is included in the cost of final products, but does not have a monetary form, as well as depreciation of fixed assets and other non-current assets. Identified shortages of own funds are covered by short-term bank loans.

**Calculation of profit, gross and net income-** result table for determining the planned results of production and financial activities in the planned period. Includes a series of tables to determine administrative, financial and selling expenses covered by profit. In particular, the VAT plan, the plan for finishing products at the elevators, the calculation of costs for the organization of production and management, the amount of interest on bank loans, other expenses and income (operational, financial, other ordinary, extraordinary).

**Balance sheet (form #1)-** the final table of the production and financial plan, the purpose of which is to check its correctness, it accumulates all budget data: assets, liabilities and equity capital of the enterprise. Requirements for its form and content are described in P(S)BO 2<sup>1</sup>. The sum of assets on the balance sheet must equal the sum of liabilities and equity.

Profit is the main economic indicator of the enterprise's activity in market conditions. It depends on the expendable part, which means on the attention of each specialist at the workplace. In order to prevent overtime expenses during the budget period, periodic monitoring of the current activity of the enterprise is carried out by comparing the volume of expenses with the budget standards. This happens at the balance commission, which is conducted by

at the end of the reporting period (quarterly) or after performing the main types of work (spring field work, harvest, sowing of winter crops). Based on the results of budget execution, the management of the enterprise, guided by the information obtained as a result of the analysis and evaluation of the efficiency of individual branches and the enterprise as a whole, manages the production process, makes decisions about streamlining financial documentation, and strengthens control over the movement of goods and material values.

<sup>1</sup>Ryzhkova O. Balance / Financial reporting // Everything about accounting. – 2008.– No. 6 (1403) -. - P. 8-19.

Achieving significant organizational changes and strategic results is possible only if the head of the budget process at the enterprise has a strategic vision of business development, staff motivation skills, the ability to set priorities and the ability to attract the necessary employees according to the tasks that need to be solved. At the same time, it is important to implement a personnel strategy at the enterprise, which will include the creation of a corporate culture, the development of motivational schemes, and a training and development program for specialists.

The development of a unified financial system of enterprise management through budgeting can have an effect within the framework of large agricultural holding structures, where each branch will function as a profit center with a complete production and technological process. At the same time, functional services are created within the central office to serve all divisions. A similar mechanism has been implemented in the Agroproinvest Corporation (Kyiv) on the basis of nine subsidiary structures, six branches of the Rise-Agro Research and Production Enterprise (Kyiv), in the Ukragrobusiness Corporation, and others.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Sulimenko L.A. Dankevich A.E. State and prospects of development of reformed agricultural enterprises of Zhytomyr region.// Economy of APC. - 2002. - No. 1 - P. 17-20.

Sulimenko L.A. Dankevich A.E. Problems of effective use of land in market conditions of management // Agroinkom. - 2002. - No. 10-12. - P. 47-50.

Dankevich A.E. The efficiency of the use of leased land in agricultural enterprises // Economics of APC. - 2003. - No. 12. - P. 36-40.

Dankevich A.E. Problems and prospects of the development of leased land relations in agriculture // Land and cadastre. – 2004. – No. 1-2. – P. 88-92.

Dankevich A.E. Formation of leased land relations in agriculture // Agroinkom. – 2004. – No. 3-4. - P. 73-76.

Dankevich A.E. Development of leased land relations in agriculture // Economy of the agricultural sector. - 2004. - No. 5. - P. 43-47.

Dankevich A.E. Formation of rent for agricultural land // Agroinkom. – 2005. – No. 3-4. - P. 85-88.

**CONCLUSIONS.**The implementation of the budgeting system is a perspective for the development of large agricultural associations, as it allows: to formulate the goals of the organization's development and assess the practical possibilities of their achievement; ensure rational use of material and labor resources; optimize costs and strengthen control over production. An integral component of this system should be strengthening the role of management in the process of financial recovery of rural production and establishing work on training and development of employees and their proper motivation.