

Бюджетування як складова формування управлінських рішень для аграрного підприємства

Мета статті - розкрити сутність процесу бюджетування як складової формування та прийняття управлінських рішень для аграрного підприємства.

Методика дослідження. Для наукового вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові методи наукового пізнання та дослідження економічних явищ. За теоретико-методологічну основу дослідження послуговували праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Застосовано також методи: абстрактно-логічний та економіко-статистичний (для теоретичних узагальнень і формування висновків); монографічний (для висвітлення поглядів вчених на досліджувані проблеми); порівняння, табличний та графічний.

Результати дослідження. Запропоновано адаптивну модель управління ризиками аграрних підприємств, де бюджетування виступає основною початковою складовою процесу прийняття управлінських рішень, розроблено виробничий бюджет досліджуваного підприємства, визначено прямі витрати на виробництво продукції по окремих видах (портфель виробництва). На підставі розрахункової видаткової частини прогнозується дохід по культурах для подальшого моделювання портфеля (кількість виробленої продукції за певними культурами).

Елементи наукової новизни. Обґрунтовано ефективність використання бюджетування для регулювання економічних показників діяльності підприємства. Розроблено механізм моделювання, завдяки якому агропідприємство має можливість оперативно зреагувати та змінити обсяги виробничого портфеля для оптимізації фінансових результатів діяльності.

Практична значущість. Використання бюджетування в агросекторі сприятиме всім етапам сільськогосподарського виробництва, тим самим забезпечить послідовне втілення в життя концепції сталого розвитку аграрних підприємств. Табл.: 4. Рис.: 2. Бібліогр.: 16.

Ключові слова: бюджетування; аграрні підприємства; управління ризиком; виробничий портфель; управлінські рішення; оптимізація діяльності.

Стрельченко Ольга Володимирівна - аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Державний вищий навчальний заклад «Херсонський державний аграрний університет» (73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23)

E-mail: olga@prodexim.com.ua

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-3930-6539>

* **Постановка проблеми.** В умовах нестабільності економічної системи України фінансові аспекти діяльності підприємства були й залишаються одним із найважливіших питань їх функціонування. Для досягнення підприємством фінансової стабільності, мінімізації ризиків діяльності необхідно застосовувати сучасні технології управління. Перспективним інструментом управління будь-якого суб'єкта господарювання є бюджетування. Ключову роль в діяльності підприємств починає відігравати бюджетування, як стандартизований процес визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів, та забезпечення покриття цих витрат ресурсами підприємства. Аграрний сектор країни в

умовах економічної кризи, що панує у світі останні кілька років, націлений на пошук більш ефективних засобів управління та організації виробництва. Загальна мета бюджетування полягає у підвищенні ефективного функціонування підприємства за допомогою посилення функції планування і контролю. При цьому особливої актуальності в умовах економічної системи кризового періоду набувають питання, пов'язані із забезпеченням виживання підприємств, основною передумовою якого постає стабілізація фінансового стану з метою створення можливостей для поступового, впевненого розвитку підприємства в достроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бюджетування як процесу планування майбутніх операцій підприємства й оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів дуже часто розглядають нау-

* Науковий керівник - Ю.Є. Кирилов, доктор економічних наук, професор.

© О. В. Стрельченко, 2020

ковці у своїх дослідженнях. Зокрема, А. В. Руснак, В. С. Петренко, А. С. Карнаушенко [7] висвітлюють сутність поняття бюджетування, його предмет, об'єкти та функціональність бюджетної політики підприємства. Затим Н. В. Тлущкевич та О. А. Нужна [10] запропонували класифікацію бюджетів для різних рівнів управління та обґрунтували необхідність застосування в управлінській обліковій системі короткострокових бюджетів з відповідним їх складом. При цьому Ю. В. Савка [8] обґрунтовує необхідність взаємозв'язку цілей бюджетування зі стратегією підприємства, тоді як Ю. В. Волінчук [2] досліджує теоретико-методичні аспекти бюджетування підприємств та доводить ефективність застосування бюджетування як інструменту управління, що матиме наслідком нарощення прибутковості підприємства за умови дотримання визначених принципів.

Загальні положення виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств досліджує В. В. Томчук [11], що запропонував застосовувати бюджет грошових потоків як один із факторів утворення кінцевих фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. На переконання Н. В. Винниченко [3], управління бюджетом здійснюється через бюджетний механізм і його елементи: бюджетне планування, організацію, регулювання і контроль. Формування ефективної системи управління бюджетом - невід'ємна частина процесу становлення держави, її ринкової економіки, відкритого суспільства і в цілому стратегії управління фінансами.

Економічну сутність бюджетування, його роль і значення у процесі розподілу ресурсів розкрили зарубіжні вчені: L.V. Iurieva, E. R. Sinianskaia та O. V. Sinianskaia (2020) [14] аналізують виробничу діяльність підприємств з метою формування оптимальної моделі оперативного бюджетування. Метод традиційного бюджетування науковці удосконалили завдяки інформаційно-аналітичній моделі виробничої діяльності з урахуванням регулятивного методу обліку витрат та розробки базового набору регулятивних операційних цін. У процесі дослідження було складено поетапний алгоритм формування консолідованого бюджету на основі регулюючих операційних цін у поєднанні з іншими стандартизованими показни-

ками фінансово-господарської діяльності підприємства.

Разом із тим С. Ploder, Т. Dilger та R. Bernsteiner (2020) [16] описують моделі бюджетування, побудовані на основі діяльності, бюджетування на основі нуля, управління на основі вартості, планування прибутку згідно з поточним бюджетом. Зв'язок між внутрішнім аудитом і управлінням ризиками при бюджетуванні підприємства дослідили А. Р. Abdurrahman, S. Mohamad, K.W.C. Garrett та S. Ehsanullah (2020) [12]. Їхні дослідження забезпечують емпіричні докази, які показують координацію управління ризиками підприємства (ERM) та внутрішнього аудиту.

Останніми роками в корпоративному світі посилюються зусилля щодо інвестування в процеси управління ризиками та управління. У своїй роботі науковці М. F. Malik, M. Zaman та S. Bucky (2020) [15] вивчали вплив управління ризиками підприємства (ERM) на ефективність фірми, досліджуючи, поліпшується чи послаблюється діяльність фірми шляхом створення комітету з ризику на рівні ради (BLRC), важливого механізму управління, який здійснює нагляд за процесами управління ERM.

Проте поняття бюджетування в системі фінансового управління підприємством потребує подальшого ретельного опрацювання, адже на вітчизняних підприємствах цей механізм залишається недостатньо точним та зрозумілим.

Мета статті - розкрити сутність процесу бюджетування як складової формування та прийняття управлінських рішень для аграрного підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Управління підприємством має здійснюватися таким чином, щоб забезпечити ефективне використання наявних ресурсів. Ця мета досягається за допомогою впровадження механізму бюджетування, котрий являє собою управлінську технологію, завдяки якій підприємства можуть контролювати ефективність використання власних ресурсів для досягнення поставлених цілей і завдань. На основі розробки бюджетів для раціонального управління ресурсами, витратами й прибутками здійснюється контроль і аналіз їх виконання. Бюджетування надає змогу не тільки приймати ефективні управлінські рішення, а й контролювати їх виконання на кожному з етапів. Налагоджена технологія бюджетування дозволить прог-

нозувати фінансово-економічну ситуацію і підвищити якість управлінських рішень, що свідчить про необхідність його впровадження. Отже, головне призначення бюджетування - це координація зусиль підприємства для досягнення максимального результату шляхом збалансування доходів і витрат.

Функції бюджетування наступні:

- планування і прийняття управлінських рішень на основі бюджетів підприємства;
- оцінювання усіх аспектів діяльності підприємства за фінансовими показниками;
- раціоналізація використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства в цілому.

Варто зазначити, що процес бюджетування практично не розвивається у країнах пострадянського простору, у тому числі й в Україні. На сучасному етапі можна вказати невелику кількість підприємств з чітко функціонуючою, автоматизованою системою управління виробництвом. Значною мірою це великі виробничі структури, зокрема агрохолдинги. Підґрунтям упередженого ставлення до процесу бюджетування слугує насамперед не повне розуміння керівниками вітчизняних підприємств суті цього поняття; на багатьох підприємствах відсутній оперативний збір та обробка інформації, що сприяло б швидкому прийняттю ефективних управлінських рішень. Процес планування переважна кількість керівників перекладають на функції бухгалтерії. Хоча основне завдання бухгалтерського обліку - фінанси та податки. Це дуже точний, що відповідає жорстким вимогам законодавства, процес. Та все ж інформація, що в ньому подається, не така мобільна й значно запізнюється в часі з виникненням певних проблем. За такої ситуації керівник не в змозі прийняти своєчасні та необхідні управлінські рішення, тому працює лише з інформацією, яка отримана в минулому звітному періоді, що позначається на запізненому прийнятті управлінських рішень [5].

Без системного підходу для досягнення поставлених цілей у підприємства немає майбутнього. Внаслідок неузгодженості та некоординованих дій підрозділів при плануванні своєї діяльності виникають недоліки в роботі цих підрозділів і, як наслідок, не забезпечується достовірність та оперативність подачі інформації, не відбувається своєчасного складання зведеного бюджету по підрозділах та видах діяльності.

Для того щоб бути конкурентоспроможним на ринку, підприємства повинні зменшити витрати на виробництво продукції [13]. Для цього необхідно вести своєчасний контроль за використанням ресурсів та оперативно реагувати на зміни, що дасть змогу запровадити бюджетування. Під механізмом бюджетування слід розуміти сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів: бюджетної структури системи, моделі та процедури, в результаті яких забезпечується послідовна реалізація бюджетування як технології управління.

Це дасть змогу:

- своєчасно виявляти всі проблемні місця в управлінні підприємством;
- якісно та оперативно підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану;
- зменшити витрати ресурсів та забезпечити їх цільовий розподіл;
- підвищити фінансову результативність діяльності підприємства;
- оптимізувати обсяг і структуру витрат на одиницю товарної продукції;
- удосконалити управління грошовими потоками та структуру капіталу підприємства.

За наявності кваліфікованих спеціалістів, які б формували й контролювали виконання планових завдань, запровадження цього процесу не є проблемою. Безпосередньо сам процес бюджетування складається з кількох кроків.

Перший крок: фінансова й організаційна діагностика підприємства з подальшим ознайомленням керівництвом підлеглих і керівників нижчих рівнів з узагальненими короткостроковими цілями підприємства, розробленими на основі стратегічних цілей, а також конкретизація стратегії розвитку на бюджетний період.

Другий крок: розробка методології бюджетування, здійснення планування діяльності підприємства через розроблення системи взаємозв'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби й покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань.

Третій крок: окреслення видів операційних, фінансових і допоміжних бюджетів для всіх центрів відповідальності. На цьому етапі відбувається безпосереднє складання бюджетів, які є взаємозалежними та взає-

мопов'язаними. Термін, на який складається бюджет, визначається підприємством самостійно, залежно від циклу виробництва продукції.

Четвертий крок: здійснюється аналіз виконання бюджетів, вивчаються причини відхилень, а також розробляються варіанти управлінських рішень для поліпшення роботи центрів відповідальності [6].

Ефективний розвиток виробництва сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах можливий за умови якомога точнішого планування та контролю витрат, доходів і фінансових результатів на всіх рівнях управління для мінімізації виробничих ризиків [1].

Розглянемо адаптивну модель управління ризиками аграрних підприємств, де бюджетування виступає основною початковою складовою процесу прийняття управлінських рішень. Також використаємо відомий у сфері управління фінансами метод портфельного аналізу, застосування якого в реальному виробництві не отримало поки що на-

лежного визнання. Суть запропонованої методики полягає у розробці виробничого бюджету досліджуваного підприємства, визначенні прямих витрат на виробництво продукції по окремих видах продукції (портфель виробництва). На підставі розрахункової видаткової частини прогнозуємо дохід по культурах. Моделюючи портфель (кількість виробленої продукції за певними культурами), маємо можливість сформувати найбільш оптимальний виробничий портфель по культурах. При цьому існує можливість врахувати виробничу складову (система сівозміни, технологічні вимоги вирощування сільськогосподарських культур) та потреби збуту виробленої продукції, а саме відсоток ринку за кожною культурою, попит на окремі види виробництва тощо.

На прикладі досліджуваного підприємства ТОВ «ТД «Продуксім» Каховського району Херсонської області сформуємо бюджет виробництва (табл. 1).

1. Бюджет за виробничою операцією сівба, культура соняшник (без зрошення, зрошення)

Виробнича операція	Технічний засіб	Обсяг робіт, га	Матеріальні витрати						Заробітна плата, грн	
			Найменування	Од.	На 1 од.	Кількість	Ціна, грн без ПДВ	Сума, грн без ПДВ		
Разом		486,45							1 006 075,02	11953,35
Соняшник без зрошення		225,15							259 003,68	4875,00
...										
36 без зрошення; Соняшник; 17,2 га										
Сівба, га		17,20							19 882,02	349,61
	Тр-р МТЗ-892	17,20	Дизельне паливо	л	3,50	60,20	19,00	1143,80	349,61	
		17,20	ЗЗР: Гаучо 600 FS, ТН	л	0,03	0,57	1384,77	789,32		
		17,20	Насіння соняшнику «Санай»	пак	0,32	5,49	3269,38	17948,90		
Соняшник, зрошення		261,30							747 071,34	7078,35
...										
14 зрошення; Соняшник; 60,6 га										
Сівба, га		60,60							172 973,76	1953,66
	Тр-р МТЗ-892	9,60	Дизельне паливо	л	3,50	33,60	19,00	638,40	1953,66	
	Тр-р МТЗ-892	51,00	Дизельне паливо	л	3,50	178,50	19,00	3391,50		
		60,60	Насіння соняшнику «НК Неома Круїзер»	упак.	0,50	30,33	5570,19	168943,86		

Джерело: За даними [9].

Наведений фрагмент бюджету складено за операцією «сівба» для культури соняшник (поля без зрошення та зрошення). За наяв-

ності технологічних карт виробництва продукції було складено загальний бюджет виробництва по культурах (табл. 2).

2. Бюджет галузі рослинництва для ТОВ «ТД «Продуксім»

Культура	Обсяг робіт		Матеріальні витрати сума, грн без ПДВ	Заробітна плата, грн			Послуги сторонніх організацій сума, грн без ПДВ	Разом прямих витрат сума, грн без ПДВ
	од.	кількість		фонд	нарахування на фонд	разом		
Разом	га	4 456,65	34 479 373,21	302 072,90	66 456,09	368 528,99	34 210 255,60	69 058 157,80
Кукурудза	га	764,20	7 384 094,74	43 145,23	9 492,00	52 637,23	7 714 102,04	15 150 834,01
Соняшник	га	1 798,25	10 277 421,20	107 327,59	23 612,11	130 939,70	9 225 209,02	19 633 569,92
Пшениця озима	га	576,40	4 706 427,52	43 248,61	9 514,62	52 763,23	2 768 891,96	7 528 082,71
Ріпак озимий	га	124,00	1 595 270,73	17 092,40	3 760,38	20 852,78	933 919,77	2 550 043,28
Соя	га	1 142,50	10 151 616,03	91 259,07	20 076,98	111 336,05	13 502 927,75	23 765 879,83
Ячмінь озимий	га	51,30	364 542,99	-	-	-	65 205,06	429 748,05

Джерело: За даними [9].

Для розрахунку потенційного прибутку звернемося до даних статистичної звітності за 2015-2018 рр. [4], розрахувавши середній

показник рентабельності культур по Херсонській області за вказаний період (табл. 3).

3. Прогнозний дохід від виробничої діяльності ТОВ «ТД «Продуксім» (варіант 1)

Культура	Виробничий портфель		Разом прямих витрат сума, грн без ПДВ	Рентабельність, %	Прогнозний дохід від виробничої діяльності, грн
	од.	кількість			
Разом	га	4 456,65	69 058 157,80	X	96 808 196,00
Соняшник	га	1 798,25	19 633 569,92	52,15	29 872 476,63
Культури зернові та зернобобові	га	2 658,40	49 424 587,88	35,43	66 935 719,37

Джерело: Сформовано на основі [9, 4].

Таким чином, при структурі виробничого портфеля згідно з рис. 1 прогнозуємо дохід від виробничої діяльності 96,81 млн грн.

Здійснюючи моделювання виробничого портфеля згідно із запланованим попитом, одержуємо наступний результат (табл. 4).

4. Прогнозний дохід від виробничої діяльності ТОВ «ТД «Продуксім» (варіант 2)

Культура	Обсяг робіт		Разом прямих витрат сума, грн. без ПДВ	Рентабельність, %	Прогнозний дохід від виробничої діяльності, грн
	од.	кількість			
Разом	га	4 456,65	72 440 621,88	X	100 291 476,02
Соняшник	га	1 197,00	13 069 030,00	52,15	19 884 529,14
Культури зернові та зернобобові	га	3 259,65	59 371 591,88	35,43	80 406 946,88

Джерело: Сформовано на основі [9, 4].

При структурі виробничого портфеля згідно з рис. 2 прогнозуємо дохід від виробничої діяльності 100,29 млн грн.

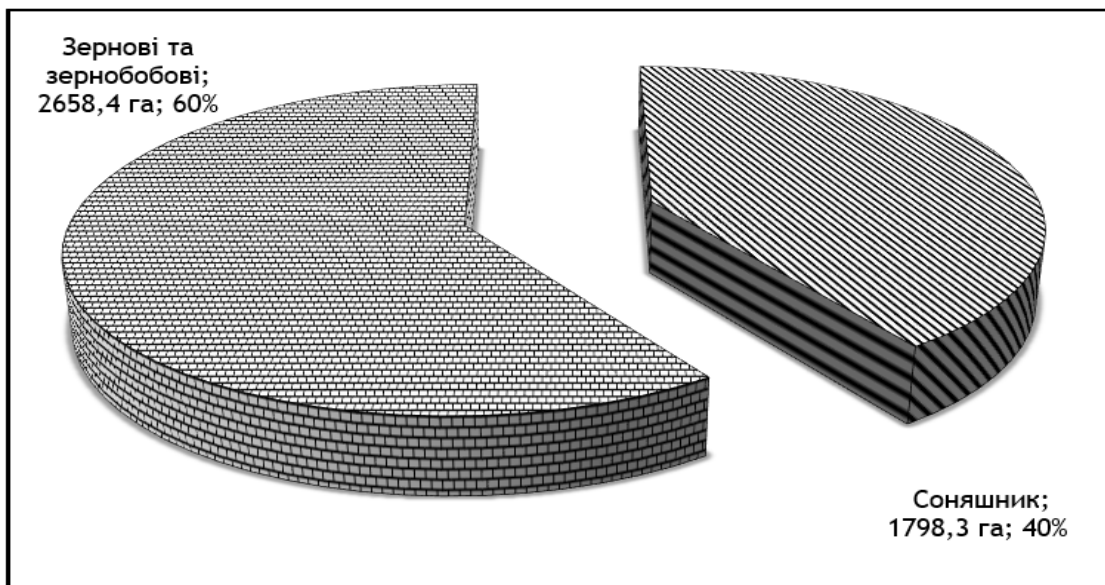


Рис. 1. Прогнозна структура виробничого портфеля - варіант 1

Джерело: Сформовано на основі [9, 4].

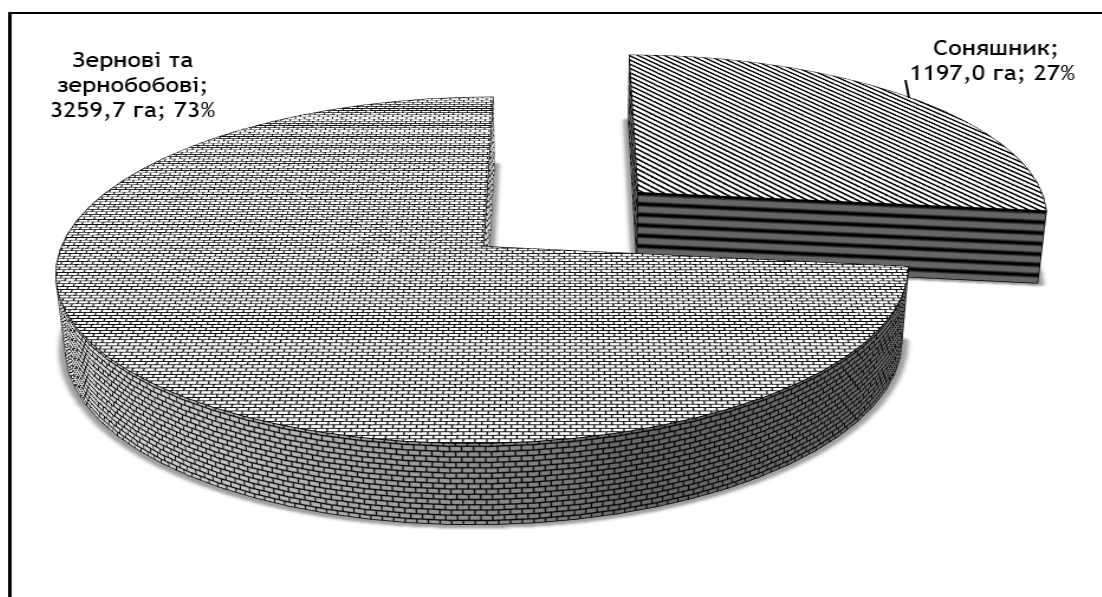


Рис. 2. Прогнозна структура виробничого портфеля - варіант 2

Джерело: Сформовано на основі [9, 4].

Здійснивши моделювання виробничого портфеля з урахуванням попиту на продукцію, підприємство має можливість обрати найбільш прийнятний варіант з метою оптимізації прибутку. При цьому витрати на виробництво продукції будуть розраховані та зважені завдяки бюджетуванню процесу.

Висновки. Впровадження механізму бюджетування - це необхідний крок для досягнення успішного функціонування підприємства, адже застосування такого механізму сприяє підвищенню його фінансової стійкості, забезпеченню цільового використання та економії ресурсів, прийняттю більш обґрун-

тованих управлінських рішень, ретельному вивченню діяльності підрозділів підприємства з надходжень та видатків, а найголовніше - мінімізує ризик втрат.

Зазначений механізм моделювання портфеля можливий та ефективний лише за наявності коректного і достовірного бюджетування виробничого процесу. Завдяки описаній моделі агропідприємство має можливість оперативно зреагувати і змінити обсяги виробничого портфеля та оптимізувати прибуток.

Незважаючи на всі переваги, на сьогодні процес бюджетування в практичній діяльно-

сті аграрних підприємств не набув достатньо широкого розповсюдження, оскільки потребує великого обсягу робіт щодо його складання і вважається працівниками підприємства оцінкою їхньої трудової діяльності та засобом визначення наявних прорахунків і помилок. Зволікання та небажання працівників аграрних підприємств збільшувати свої особисті навантаження при складанні

Список бібліографічних посилань

1. *Бойко В. О., Стрельченко О. В., Бойко Л. О.* Теоретичні та практичні аспекти агрострахування як інструмент управління ризиками. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. № 4 (3). P. 50-58. URL : https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_3/eujem_2018_4_3.pdf#page=50.
2. *Волинчук Ю. В.* Бюджетування, як інструмент управління фінансово-економічними результатами підприємства. *Економічні науки : Зб. наук. праць. Серія: Облік і фінанси*. 2014. Вип. 11(41). Ч. 3. С. 17-27.
3. *Винниченко Н. В.* Проблеми визначення сутності поняття система управління бюджетом. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 18. С. 140-145.
4. Державна служба статистики України. URL : <http://ukrstat.gov.ua>.
5. *Максакова Л. М.* Организация системы бюджетирования предприятия на примере ГП «УОППЗ им. Фрунзе НАУ». *Ефективне птахівництво*. 2011. № 11. С. 15-18.
6. *Огійчук М. Ф., Децюра С. О.* Бюджетування - одна із основних складових успіху при виробництві продукції птахівництва. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 4. С. 97-100. URL : <http://magazine.faaf.org.ua/byudzhetuvannya-odna-iz-osnovnih-skladovih-uspihu-pri-virobnictvi-produkcii-ptahivnictva.html>.
7. *Руснак А. В., Петренко В. С., Карнаушенко А. С.* Аналіз фундаментальних методів бюджетування з метою розроблення організаційної бюджетної політики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 203-207.
8. *Савка Ю. В.* Інтеграція показників діяльності підприємства в систему бюджетування. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 163-166.
9. Статистична звітність підприємства ТОВ «ТД «Продексім» Каховського району Херсонської області за 2017-2018 рр.
10. *Тлущкевич Н. В., Нужна О. А.* Бюджетування в управлінській обліковій системі. *Економічний форум 2/2019*. URL : file:///C:/Users/Downloads/ecfor_2019_2_36.pdf
11. *Томчук В. В.* Бюджет грошових потоків як складова процесу бюджетування на сільськогосподарських підприємствах. *Зб. наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 1. С.206-221.
12. *Abdurrahman A. P., Mohamad S., Garrett K. W. C., Ehsanullah S.* Internal audit & enterprise risk management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29(9 Special Issue). P. 401-409.
13. *Boiko V.* Algorithm of developing competitive strategies and the trends of realizing them for agricultural enterprises. *ScienceRise*. 2016. Т. 2, N 1 (19). P. 30-34. <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.60349>.
14. *Iurieva L. V., Sinianskaia E. R., Sinianskaia O. V.* Improvement of the operational budgeting model at the industrial enterprise / D. B. Solovev, V. V. Savaley, A. T. Bekker, V. I. Petukhov, D. B. Solovev (Ред.), *Proceeding of the International Science and Technology Conference on FarEastCon 2019, Far Eastern Federal University* (стр. 235-241). (Smart Innovation, Systems and Technologies. 2020. Том 172). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2244-4_21.
15. *Malik M. F., Zaman M., Buckby S.* Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 2020. Vol. 16(1). <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>.

бюджетування зумовлює зниження ефективності трудового внеску не лише окремих працівників, а й підприємства в цілому. З метою вирішення порушеної проблеми, як один із способів може бути застосування вмотивованих інструментів фінансових і матеріальних засобів заохочення працівників щодо впровадження в аграрних підприємствах бюджетування у господарській практиці.

References

1. Boiko, V.O., Strelchenko, O.V., Boiko, L.O. (2018). Teoretychni ta praktychni aspekty ahrostrakhuvannya yak instrument upravlinnia ryzykamy [Theoretical and practical aspects of agricultural insurance as a risk management tool]. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 4(3), pp. 50-58. Retrieved from: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_3/eujem_2018_4_3.pdf#page=50 [In Ukrainian].
2. Volynchuk, Yu.V. (2014). Biudzhetuvannia, yak instrument upravlinnia finansovo-ekonomichnymy rezultatamy pidpriemstva [Budgeting as a tool for managing the financial and economic results of the enterprise]. *Ekonomichni nauky: Zb. nauk. prats. Serii: Oblik i finansy*, vol. 11(41), part. 3, pp. 17-27 [In Ukrainian].
3. Vynnychenko, N.V. (2017). Problemy vyznachennia sutnosti poniattia systema upravlinnia biudzhetom [Problems of defining the essence of the concept of budget management system]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 18, pp. 140-145 [In Ukrainian].
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua> [In Ukrainian].
5. Maksakova, L.M. (2011). Organizacija systemy bjudzhetirovanija predpriyatija na primere GP «UOPPPZ im. Frunze NAU» [Organization of the enterprise budgeting system on the example of the State Enterprise "UOPPPZ im. Frunze NAU"]. *Efektivne ptahivnytstvo*, 11, pp. 15-18 [In Russian].
6. Ohiichuk, M.F., Detsiura, S.O. (2011). Biudzhetuvannia - odna iz osnovnykh skladovykh uspihu pry vyrobnytstvi produktcii ptahivnytstva [Budgeting is one of the main components of the production of poultry]. *Oblik i finansy APK*, 4, pp. 97-100. Retrieved from: <http://magazine.faaf.org.ua/byudzhetuvannya-odna-iz-osnovnih-skladovih-uspihu-pri-virobnictvi-produkcii-ptahivnictva.html> [In Ukrainian].
7. Rusnak, A.V., Petrenko, V.S., Karnauschenko, A.S. (2018). Analiz fundamentalnykh metodiv biudzhetuvannia z metoiu rozroblennia orhanizatsiinoi biudzhetnoi polityky [Analysis of fundamental budgeting methods in order to develop organizational budget policy]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 33, pp. 203-207 [In Ukrainian].
8. Savka, Yu.V. (2016). Intehratsiia pokaznykiv diialnosti pidpriemstva v systemu biudzhetuvannia [Integration of enterprise performance indicators into the budgeting system]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 11, pp. 163-166 [In Ukrainian].
9. Statystychna zvitnist pidpriemstva TOV «TD «Prodeksim» Kakhovskoho raionu Khersonskoi oblasti za 2017-2018 rr. [Statistical reporting of the enterprise LLC "TD" Prodeksim "Kakhovka district of Kherson region for 2017-2018]. [In Ukrainian].
10. Tluchkevych, N.V., Nuzhna, O.A. (2019). Biudzhetuvannia v upravlinskii oblikovii systemi [Budgeting in the management accounting system]. *Ekonomichni forum 2*. Retrieved from: file:///C:/Users/Downloads/ecfor_2019_2_36.pdf [In Ukrainian].
11. Tomchuk, V.V. (2013). Biudzhet hroshovykh potokiv yak skladova protsesu biudzhetuvannia na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Cash flow budget as a component of the budgeting process in agricultural enterprises]. *Zb. nauk. prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, 1, pp.206-221 [In Ukrainian].

16. Ploder C., Dilger T., Bernsteiner R. A framework to combine corporate budgeting with agile project management. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, 2020. Vol. 2581. P. 19-23.

12. Abdurrahman, A.P., Mohamad, S., Garrett, K. W. C., Ehsanullah, S. (2020). Internal audit & enterprise risk management. Cash flow budget as a component of the budgeting process in agricultural enterprises *International Journal of Advanced Science and Technology*, vol. 29 (9 Special Issue), pp. 401-409 [In English].

13. Boiko, V. (2016). Algorithm of developing competitive strategies and the trends of realizing them for agricultural enterprises. *ScienceRise*, vol. 2, 1 (19), pp. 30-34. Retrieved from: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.60349> [In English].

14. Iurieva, L.V., Sinianskaia, E.R., Sinianskaia, O.V. (2019). Improvement of the operational budgeting model at the industrial enterprise. D. B. Solovev, V. V. Savaley, A. T. Bekker, V. I. Petukhov, D. B. Solovev (Ed.). *Proceeding of the International Science and Technology Conference on FarEastCon*, Far Eastern Federal University (pp. 235-241). Springer Verlag. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-981-15-2244-4_21 [In English].

15. Malik, M.F., Zaman, M., Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, Vol. 16(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178> [In English].

16. Ploder, C., Dilger, T., Bernsteiner, R. (2020). A framework to combine corporate budgeting with agile project management. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, vol. 2581, pp. 19-23 [In English].

Strelchenko O. V. Budgeting as a component of the formation of management decisions for agricultural enterprise

The purpose of the article is to reveal the essence of the budgeting process as an integral part of the formation and adoption of management decisions for an agricultural enterprise.

Research methods. For the scientific solution of the tasks set, general scientific methods of scientific knowledge and research of economic phenomena were used. The theoretical and methodological basis of the study was the works of domestic and foreign scientists and practitioners. The following methods were also applied: abstract-logical and economic-statistical (for theoretical generalizations and drawing conclusions); monographic (to highlight the views of scientists on the problems under study); comparisons, tabular and graphical.

Research results. An adaptive model of risk management for agricultural enterprises is proposed, where budgeting is the principal initial component of the management decision-making process, the production budget of the studied enterprise has been developed, and the direct costs of manufacturing products for certain types (production portfolio) are determined. Based on the estimated expenditure, income by crops is predicted for further portfolio modeling (the number of products for certain crops).

Scientific novelty. The efficiency of the use of budgeting to regulate the economic performance of the enterprise is substantiated. A modeling mechanism has been developed, thanks to which the agricultural enterprise has the ability to quickly react and change the volume of the production portfolio to optimize the financial results of its activities.

Practical significance. The use of budgeting in the agricultural sector will contribute to all stages of agricultural production, thereby ensuring the consistent implementation of the concept of sustainable development of agricultural enterprise. *Tabl.: 4. Figs.: 2. Refs.:16.*

Keywords: budgeting; agricultural enterprises; risk management; production portfolio; management decisions; activity optimization.

Strelchenko Olha Volodymyrivna - post-graduate student of the department of public management, and administration, State higher education institution «Kherson State Agricultural University» (23, Stritenska St., Kherson, 73006)
E-mail: olga@prodexim.com.ua
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-3930-6539>

Стрельченко О. В. Бюджетирование как составляющая формирования управленческих решений для аграрного предприятия

Цель статьи - раскрыть сущность процесса бюджетирования как составляющей формирования и принятия управленческих решений для аграрного предприятия.

Методика исследования. Для научного решения поставленных задач использованы общенаучные методы познания и исследования экономических явлений. Теоретико-методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и практиков. Применены также методы: абстрактно-логический и экономико-статистический (для теоретических обобщений и формирования выводов); монографический (для освещения взглядов ученых на исследуемые проблемы); сравнения, табличный и графический.

Результаты исследования. Предложена адаптивная модель управления рисками аграрных предприятий, где бюджетирование выступает основной начальной составляющей процесса принятия управленческих решений, разработан производственный бюджет исследуемого предприятия, определены прямые затраты на производство продукции по отдельным видам (портфель производства). На основании расчетной расходной части прогнозируется доход по культурам для дальнейшего моделирования портфеля (количество произведенной продукции по определенным культурам).

Элементы научной новизны. Обоснована эффективность использования бюджетирования для регулирования экономических показателей деятельности предприятия. Разработан механизм моделирования, благодаря которому агропредприятие имеет возможность оперативно среагировать и изменить объемы производственного портфеля для оптимизации финансовых результатов деятельности.

Практическая значимость. Использование бюджетирования в агросекторе будет способствовать всем этапам сельскохозяйственного производства, тем самым обеспечит последовательное воплощение в жизнь концепции устойчивого развития аграрных предприятий. *Табл.: 4. Илл.: 2. Библиогр.: 16.*

Ключевые слова: бюджетирование; аграрные предприятия; управление риском; производственный портфель; управленческие решения; оптимизация деятельности.

Стрельченко Ольга Владимировна - аспірант кафедри публічного управління і адміністрування, Государственное высшее учебное заведение «Херсонский государственный аграрный университет» (73006, г. Херсон, ул. Стретенская, 23)
E-mail: olga@prodexim.com.ua
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-3930-6539>

Стаття надійшла до редакції 01.07.2020 р.

Фахове рецензування: 06.07.2020 р.

Бібліографічний опис для цитування:

Стрельченко О. В. Бюджетування як складова формування управлінських рішень для аграрного підприємства. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 94 – 102. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007094>

Strelchenko, O.V. (2020). Biudzhetuвання yak skladova formuvannia upravlinskykh rishen dlia ahrarnoho pidpriemstva [Budgeting as a component of the formation of management decisions for agricultural enterprise]. *Ekonomika APK*, 7, pp. 94 – 102 [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007094>

*

УДК 334.732

JEL Classification: Q13; Q1

DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007102>

Г. О. ТРУТЕНКО, аспірант*

Стан розвитку обслуговуючої сільськогосподарської кооперації в Україні

Мета статті - проаналізувати сучасний стан, розвиток і роль сільськогосподарської обслуговуючої кооперації у функціонуванні господарств населення та сімейних фермерських господарств у регіонах України.

Методика дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних та закордонних науковців і практиків, а також нормативно-правові акти України, що регулюють відносини у сільськогосподарській обслуговуючій кооперації. Для оцінки стану розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів використано методи аналізу, синтезу, групування, балансовий; при встановленні обсягів виробництва - розрахунковий, графічний; для обґрунтування засад ефективного розвитку обслуговуючої кооперації - порівняльного аналізу.

Результати дослідження. Представлено аналіз сучасного стану сільськогосподарської кооперації в Україні, виявлено та проаналізовано основні причини, що стримують розвиток виробничих та обслуговуючих кооперативів. Встановлено, що сільськогосподарський обслуговуючий кооператив виступає ключовим механізмом самоорганізації сільських товаровиробників, захисту невеликих господарств населення та сімейних фермерських господарств від недоброчесних посередницьких структур.

Елементи наукової новизни. Виявлено та проаналізовано основні причини, що стримують розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Встановлено, що в умовах жорсткої ринкової конкуренції підприємства змушені еволюціонувати, щоб не залишитися поза межами прогресу та підприємництва.

Практична значущість Запропоновано першочергові заходи, які сприятимуть розвиткові кооперативного руху на селі. Поряд із зміцненням сімейного фермерства та великотоварного приватного виробництва необхідно розвивати сільськогосподарську обслуговуючу кооперацію, як фундамент структурних змін у сільському господарстві. Табл.: 3. Рис.: 1. Бібліогр.: 13.

Ключові слова: сільськогосподарська кооперація; господарства населення; сімейні фермерські господарства; обслуговуючі кооперативи; державна підтримка.

Трутенко Ганна Олександрівна - аспірант відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» (03127, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 10)
E-mail: trutenko_anna@ukr.net

Постановка проблеми. Сільське господарство України повинно забезпечувати потреби населення країни високоякісними продуктами

ми харчування в достатній кількості та різного асортименту, а переробну промисловість сировиною. За сучасної структури сільського господарства збільшується концентрація земель агрохолдингів, що спеціалізуються на вирощуванні високорентабельних і монокультур переважно зернової та олійної груп.

* Науковий керівник - Г. В. Спаський, доктор економічних наук.

© Г. О. Трутенко, 2020