

**Р. І. Жовновач,**

*доктор економічних наук, професор,*  
ORCID 0000-0001-6758-3421,  
e-mail: ruslanaz1977@gmail.com,

**Д. Г. Ковальов,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*  
ORCID 0009-0000-4538-9118,  
e-mail: d0507656070@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький,*

**В. В. Бурлака,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*  
ORCID 0009-0009-1559-9099,  
e-mail: burcik79@gmail.com,

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро*

## **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ БЮДЖЕТУВАННЯ**

**Вступ.** Сільське господарство є важливою складовою економіки України, яке забезпечує продовольчу безпеку та займає значну частку в структурі національного ВВП. Суттєве зниження життєздатності вітчизняних сільськогосподарських підприємств спричинили активні військові дії, які тривають в Україні з 24 лютого 2022 року. Сільськогосподарські підприємства стикаються з численними викликами, що загрожують їх економічній безпеці.

Згідно із розрахунками Центру досліджень продовольства та землекористування при Київській школі Економіки (KSE Agrocenter), проведеними спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України, внаслідок негативного впливу воєнного стану аграрний сектор в 2022 році зазнав збитків на суму 40,2 млрд доларів США. Прямі збитки при цьому становили 8,7 млрд доларів США, а непрямі збитки, включаючи зниження виробництва сільськогосподарських культур і тваринництва, а також зброї в логістиці та вищі витрати на виробництво, склали додаткові 31,5 млрд доларів США [6].

Постановка проблеми. Погіршення умов ведення бізнесу, нарощення інфляції і зростання безробіття робить існування сільськогосподарських підприємств на ринку критичним. Це викликає зростання ризиків виникнення неплатоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, що в подальшому може призвести до їх банкрутства.

За таких обставин виникає необхідність використання системи антикризових заходів з метою що-

найдовшого утримання позиції вітчизняних сільськогосподарських підприємств на ринку. Антикризове управління є одним із засобів функціонування та розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, спрямоване на своєчасне реагування на зміни, що загрожують життєздатності підприємств та впливають на майно, ресурси, результати їх діяльності, які, як відомо, є обліковими об'єктами. Для запобігання виникнення кризових явищ на сільськогосподарських підприємствах доцільно здійснювати постійний моніторинг за такими обліковими об'єктами підприємств з урахуванням шоквартальних змін та проводити профілактичні антикризові заходи.

У цьому контексті, об'єктивною необхідністю стає використання сільськогосподарськими підприємствами бюджетування як обліково-аналітичної складової забезпечення антикризового управління. Знаходячись на перетині аналізу, планування, управлінського обліку, інформаційної підтримки та контролю, бюджетування здійснює своєчасне забезпечення всією необхідною інформацією для комплексної оцінки діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих рішень, тим самим створюючи умови для ефективного антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні методологічні та практичні аспекти антикризового управління стали об'єктом дослідження таких українських та зарубіжних вчених, як І. Бланк, О. Градов, О. Данілов, Л. Лігоненко, Е. Альтман, М. Мескон, Г. Спрінггейт, О. Терещенко, А. Томпсон, Й. Шумпетер та ін. Наукові дослідження щодо

обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств проводили В. Гавриленко, О. Гуцалюк, І. Каліш, В. Нехай, А. Шворак. Серед дослідників, чій праці присвячено забезпеченню антикризового управління на засадах бюджетування варто відзначити Г. Кірейцева, В. Гавриленко, О. Гавриш, О. Воскобоева, О. Коваленко, О. Ромащенко та ін.

Незважаючи на вагомий внесок науковців у дослідження концептуальних та практичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств, в тому числі на засадах бюджетування, у науковому полі низка питань залишаються недостатньо дослідженими. Ґрунтовного опрацювання потребують питання пов'язані з методикою та технологіями збору та обробки інформації та її адаптацією до системи бюджетування на сільськогосподарських підприємствах з урахуванням галузевих особливостей їх діяльності та складних сучасних умов ведення бізнесу.

**Метою статті** є обґрунтування методичних і практичних засад організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління та розробка адекватних сучасним вимогам практичних рекомендацій щодо повнішого використання можливостей бюджетування в антикризовому управлінні сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основних матеріалів дослідження.** Ефективне функціонування та розвиток підприємств в складних умовах ведення бізнесу значною мірою залежить від раціональної організації його обліково-аналітичної системи, яка охоплює всі фінансово-господарські процеси підприємства та забезпечує його керівників максимально повною, своєчасною, актуальною та достовірною інформацією для прийняття адекватних до поточних потреб управлінських рішень щодо недопущення кризового стану.

За твердженням авторів [3, с. 90]: «підґрунтям організації обліково-аналітичної системи здатної забезпечити управлінців всією необхідною інформацією для виявлення, упередження і подолання кризових явищ на сільськогосподарських підприємствах, може слугувати бюджетування».

Система управління на основі складання бюджетів прийшла в Україну з Заходу, тому і праці з методики бюджетного планування в основному представлені зарубіжними авторами. Сам термін «бюджет» походить від норманського *bouge boughtte*, що означає кишеня, торба, шкіряний мішок. З 1870 року це слово почали вживати англійці, змінивши його на *budget*, яке стало основою для визначення різними енциклопедіями походження даного терміну [5, с. 13]. Згодом воно набуло значення звіту міністра казначейства перед парламентом.

Відповідно до визначення Інституту дипломованих бухгалтерів з управлінського обліку США, бюджетом вважається: «кількісний план у грошовому виразі, підготовлений і прийнятий до визначеного періоду, що показує плановану величину доходу, яка повинна бути досягнута, і (або) витрати,

що повинні бути знижені протягом цього періоду, і капітал, якому необхідно залучити для досягнення даної мети» [11].

О. Терещенко вважає, що «бюджет – короткостроковий план, в якому відображується алокація (розподіл) ресурсів» [8, с. 457], акцентуючи увагу на визначенні «фінансовий». І. Зятковський, формулюючи поняття «бюджет», визначає його не тільки як фінансовий план, але й як економічний регулятор відносин між структурними підрозділами підприємства та підприємства із зовнішнім середовищем [2, с. 248]. О. Крайник, З. Клепикова акцентують увагу на визначенні бюджету як інструмент контролю та координації [4, с. 40].

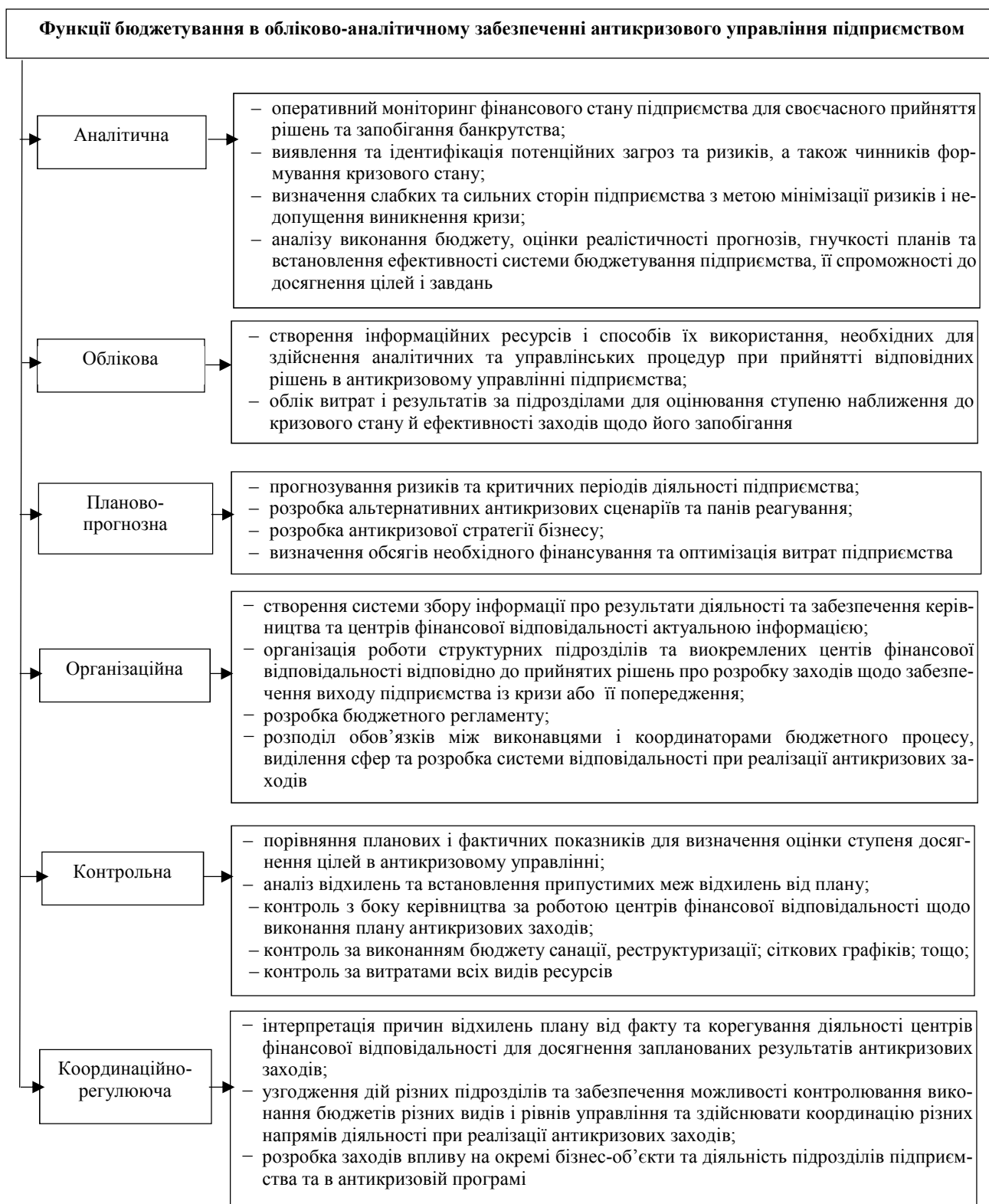
Визначаючи місце бюджетування в системі антикризового управління, О. Гавриш та Т. Трихліб представляють його інструментом регулювання фінансових показників, координації, мотивації, сприяння комунікації, контролю та зменшення інформаційної нестабільності на підприємстві [1]. Ю. Шумило визначає бюджетування як «управлінську технологію, призначену для управління виробництвом і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень» [10, с. 106] та акцентує увагу на здійсненні планування в розрізі центрів відповідальності [9, с. 8]. В. Гавриленко основним завданням бюджетування в антикризовому управлінні визначає: «створення цілісної системи управління для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання шляхом цільової орієнтації і координації всіх дій, що охоплюють зміну власних і залучених господарських засобів підприємства та джерел їх утворення, з метою своєчасного виявлення симптомів кризи ще на ранніх стадіях та зниження рівня її впливу на фінансові результати діяльності» [12, с. 65].

Дослідження сутності бюджету та ролі бюджетування в антикризовому управлінні дає змогу дійти висновку, що воно є підґрунтям організації обліково-аналітичної системи підприємства. Ця система, через систему узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства бюджетів, забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо попередження кризового стану та розробки адекватних сучасним вимогам антикризових заходів. Бюджетування ідентифікує майбутні події, стан підприємства, ризики та кризові загрози, прогнозує критичні періоди в діяльності сільськогосподарського підприємства. Воно здійснює координацію діяльності як відокремлених структурних підрозділів, так і підприємства в цілому для досягнення запланованого фінансового результату з виокремленням зон відповідальності. Бюджетування визначає необхідність і максимальний ліміт зовнішнього фінансування та оптимізує фінансові потоки підприємства. Воно допомагає виявити внутрішні та зовнішні резерви підприємства з метою запобігання кризовим явищам. Бюджетування є регулятором економічних відносин між підприємством та зовнішнім середовищем. З урахуванням галузевої специфіки та

поточної ситуації воно створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства в мінливому середовищі. Бюджетування здійснює оцінку реалістичності прогнозів, гнучкості планів та встановлює ефективність системи внутрішньогосподарського контролю підприємства, визначає її спроможність

до досягнення запланованих стратегічних цілей і завдань.

За результатами представленого підходу до бюджетування в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством на рис. 1 представлено його функції.



**Рис. 1. Функції бюджетування в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством**  
(систематизовано та сформовано авторами дослідження)

Механізм обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарського підприємства на засадах бюджетування визначається галузевими особливостями їх діяльності:

1. Поєднання ресурсів. Сільське господарство використовує різні ресурси, включаючи біологічні та інші ресурси, що потребують управління та координації.

2. Сезонність. Виробництво сільськогосподарської продукції сезонне і залежить від природних умов, таких як температура, вологість та світло.

3. Динамічність. Якість, обсяг та асортимент продукції можуть значно змінюватися з часом.

4. Специфіка технологічних процесів. Виробництво сільськогосподарської продукції має свої технологічні особливості, які впливають на витрати.

5. Період виконання робіт. у певний період вегетаційного розвитку культури (обробіток ґрунту, посівна, догляд за рослинами, збирання врожаю).

6. Виробничі цикли. Різні культури і види тварин мають різні виробничі цикли, від кількох років до декількох місяців або навіть днів (кілька років (при вирощуванні багаторічних насаджень продуктивної худоби); лише в певні проміжки часу (зерно, фрукти, мед, вовна); щодня (молоко, яйця).

7. Організація обліку. Облік витрат та прибутків повинен бути організованим і систематичним, враховуючи кожну стадію виробництва. Організація обліку витрат на виробництво продукції не лише по культурах чи окремих групах, а й по окремих процесах і, навіть, видах робіт (передпосівний обробіток ґрунту, сівба, догляд за посівами, збирання врожаю).

8. Поновлення ресурсів. Сільськогосподарські підприємства повинні враховувати витрати на поновлення ресурсів, які використовуються в процесі виробництва. (відтворення в господарствах своїми силами і засобами частини потрібних їм засобів виробництва – витрати на капітальні вкладення, витрачання частини своєї продукції на поновлення процесу виробництва (зерно для сівби, молоко для вигоювання телят, сіно для годівлі худоби).

9. Оборотні кошти. Потреби в оборотних коштах можуть змінюватися в різні періоди року. У періоди року, не пов'язані з виконанням сільськогосподарських робіт, вони потрібні лише на утримання робочої, продуктивної худоби та приміщень, а під час сівби і виконання літніх польових робіт потреба в них (пальному, запчастинах, добривах, пестицидах) різко зростає.

Відповідно, розробка бюджету (бізнес-бюджету) сільськогосподарського підприємства має враховувати зазначені особливості та вимагає виконання великого обсягу робіт і затрат ресурсів, особливо це стосується великих проектів із значним обсягом капіталовкладень. Наприклад, при купівлі техніки (зернозбиральних комбайнів, комплексу пристроїв для обробки ґрунту, техніки та обладнання для переробки продукції), а особливо при бажанні придбати одночасно декілька дорогих об'єктів, доцільно розробити «попередній» бюджет на основі наближених розрахунків, який дасть змогу

визначити привабливість і доцільність такої покупки.

Розробляти бюджет повинні керівники і спеціалісти підприємства (якщо необхідно, за допомогою консультантів). Керівники та спеціалісти підприємства повинні бути добре ознайомлені з основними концепціями та параметрами бюджетування, оскільки саме їм доведеться втілювати бюджетні плани на практиці.

У зв'язку з вищенаведеним, структура бюджету має враховувати особливості сільськогосподарського виробництва. Це дозволяє в повній мірі відобразити всі аспекти бюджету. Обсяг кожного розділу залежить від особливостей конкретної підприємницької ідеї. Наприклад, якщо розробляється бюджет за умов розширення діючого виробництва, то розділи «План виробництва» і «План маркетингу» матимуть менший обсяг і, навпаки, їхня роль зростає за умови, якщо буде здійснюватися випуск нової продукції або впровадження нової технології і обладнання (інновації).

Враховуючи виробничу структуру сільськогосподарських підприємств, бюджети, які реалізуються в їхніх рамках, можна розділити на групи:

- бюджети, які стосуються основного виду діяльності;
- бюджети, які стосуються зміни виду діяльності;
- бюджети створення (реконструкції) переробних виробництв;
- бюджети створення (реконструкції) промислових виробництв;
- бюджети в сфері торгівлі та послуг.

Бюджети, то стосуються основного виробництва, пов'язані в основному із зміною спеціалізації та/або обсягів виробництва продукції. Це, як правило, тягне за собою зміну галузевої структури основного виробництва. Такі зміни пов'язані з потребою в новій техніці та інших ресурсах, тому вимагають певного обґрунтування.

Сучасні аграрні підприємства є багатогалузевими. Найчастіше підприємства розробляють бюджет для окремої, вже існуючої або нової галузі і галузі без створення нової юридичної особи. Для того, щоб бюджет, який реалізується в одній з галузей виробництва (рослинництва чи тваринництва), був надійним, потрібно довести не тільки можливість одержання прибутку, а й показати, що фінансовий стан підприємства в цілому є стійким, тобто інші галузі підприємства також є досить прибутковими, збитки від них не порушать графіка руху грошових коштів.

Виробничий підрозділ сільськогосподарського підприємства повинен мати розгорнуту програму діяльності, яка містить показники, на які він може спричинити прямий (заробітна плата тощо) або непрямий (витрати автотранспорту і т.п.) вплив. Вихідні дані для розробки бюджетів виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства (на прикладі підприємства галузі рослинництва) наведено в таблиці.

Таблиця

## Вихідні дані для розробки бюджетів виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства

Назва бюджету	Перелік статей доходів і витрат коштів	Вихідні дані для розрахунку бюджетів	Мета розрахунку бюджету
A	Б	В	Г
<b>Виробництва</b>	Окремі сільськогосподарські культури (СГК)	<b>Рослинництво</b> Посівна площа, врожайність, валовий збір, закупівельна ціна основної та побічної продукції, коефіцієнти розподілу витрат між основною, додатковою і побічною продукцією, вміст споживних речовин	Встановлення вартості валової продукції в закупівельних цінах
<b>Незавершеного виробництва</b>	Окремі СГК, окремі види механізованих і транспортних робіт	Посівна площа, обсяг робіт, витрати насіння і висадкового матеріалу, пального і мастильних матеріалів, добрив, автотранспорту, амортизації, поточного ремонту	Встановлення сумарних витрат незавершеного виробництва (без витрат на оплату праці)
<b>Витрат на оплату праці</b>	Окремі СГК, резерв відпусток, нарахування коштів соцстраху	Оплата за виконання обсягу польових робіт за тарифом, доплати за продукцію, оплата праці управлінського і обслуговуючого персоналу, гарантовані надбавки і доплати, розмір авансових виплат заробітної плати, ставки оплати на ремонтних роботах і технічному обслуговуванні, система доплат, надбавок, ставок додаткової і підвищеної оплати, ставки нарахувань і оплати невиходів на роботу	Розрахунок річного фонду витрат на оплату праці
<b>Витрат пального і мастильних матеріалів</b>	Окремі СГК, незавершене виробництво, тракторно-транспортні роботи	Нормативи витрат пального на 1 га посіву і одиницю роботи (ткм, ц) незавершеного виробництва за технологічними картами, відсоток потреби у мастильних матеріалах і пусковому бензині до основного пального, комплексна ціна 1 ц основного пального	Визначення потреби в пальному, мастильних матеріалах і витратах на них
<b>Витрат на автотранспорт та механізовані роботи</b>	Окремі СГК, незавершене виробництво, окремі сільськогосподарські машини та знаряддя, окремі види транспортних робіт	Нормативи механізованих робіт в умовних еталонних га в розрахунку на 1 га посіву окремих СГК і на одиницю роботи, обсяг робіт в га, умовні еталонні га на 1 га, на одиницю роботи, механізовані роботи в умовних еталонних га, розподіл робіт за марками тракторів, нормативи витрат грошових коштів на поточний ремонт, технічне обслуговування, заміну гусениць і шин для тракторів і комбайнів, кількість сільськогосподарських машин та знарядь, їх балансова вартість, норми амортизації, обсяг автотранспортних робіт в ткм на 1 га посіву кожної СГК	Розрахунок витрат на виконання механізованих робіт, поточний ремонт, технічне обслуговування, заміну гусениць та шин по тракторах, комбайнах, амортизаційних відрахувань на одиницю роботи, вартість послуг автотранспорту
<b>Витрат насіння</b>	Окремі СГК, незавершене виробництво	Посівна площа, норма висіву, вартість 1 ц насіння	Розрахунок загальної потреби у насінні і його вартості
<b>Витрат добрив</b>	Окремі СГК, незавершене виробництво, посів озимих, яб, норми витрат хімічних засобів захисту рослин на одиницю робіт	Система внесення добрив, норми внесення органічних, азотних, фосфорних та калійних добрив на 1 га у світобмінні підрозділі і діючих речовинах та стандартних туках, перевідні коефіцієнти перерахунку фізичної маси добрив у стандартні туки, транспортні витрати і витрати, пов'язані з вантажно-розвантажувальними роботами, площа окремих СГК	Розрахунок середньої вартості 1 т стандартних туків, загальної вартості добрив
<b>Інших прямих витрат</b>	Окремі СГК	Технологічні карти, площа, врожайність, валовий збір основної та побічної продукції, те ж в перерахунку на основну продукцію	Встановлення витрат на електроенергію, тяглову силу, яди і гербіциди

Систематизовано та сформовано авторами дослідження.

На характер організації виробництва і оплати праці здійснюють наступні чинники: вид вирощуваного продукту; тривалість циклу виробництва продукції; замкнутість циклу виробництва; структура професійного складу колективів. Колектив такого сільськогосподарського підприємства має право контролю за роботою обслуговуючих та інших виробництв, а реалізовувати це право має лише у процесі розробки виробничого завдання у повному обсязі.

Традиційна система планування в аграрних підприємствах знаходить своє відображення в річному плані економічного розвитку, який може бути основою для розробки бюджету. Плани підприємства щодо придбання нової техніки, впровадження нового виробництва також знаходять своє відображення в річному плані економічного розвитку. У ньому досить детально відображений виробничий і частково фінансовий плани, але немає відповіді на основні питання: за рахунок яких коштів буде здійснено

погашення кредиторської заборгованості та які доходи будуть від такої інновації в наступні роки. На жаль, в сучасних сільськогосподарських підприємствах практично відсутнє довгострокове планування, яке могло би дати відповідь на ці питання.

По суті, річний план економічного розвитку є сукупністю бюджетів окремих виробничих підрозділів і галузей, який узгоджує та координує їхні параметри на рівні підприємства. Такими бюджетами можна вважати виробничу програму рослинництва в цілому або плани виробництва окремих сільськогосподарських культур, виробничу програму тваринництва чи його окремих галузей, госпрозрахункове завдання для автопарку тощо. На рис. 2 представлено приклад порядку і вихідні дані для розробки бюджету виробничої діяльності механізованого підрозділу сільськогосподарського підприємства.



Рис. 2. Порядок і вихідні дані для розробки бюджету виробничої діяльності механізованого підрозділу сільськогосподарського підприємства (рослинництво) (систематизовано та сформовано авторами дослідження)

У зазначених документах є програма виробництва, опис технології, визначена потреба у всіх ресурсах. Тобто для складання деяких розділів бюджету можна використовувати існуючі методики планування і розроблені в господарстві документи. У них, як і в річному плані економічного розвитку, немає плану маркетингу, аналізу ринку, текстових пояснень до наведених розрахунків. Звісно, це не означає, що в господарстві взагалі не проводиться ця робота. Просто вона дуже часто не знаходить відображення в формалізованих документах, що призводить до певних труднощів, її узагальнення, конт-

ролю за виконанням. Тому не можна вважати, що бюджет є принципово новим документом для економістів-аграрників. Більшість великих сільськогосподарських підприємств, які мають у своїй структурі планово-економічну службу, можуть розробляти його самостійно. Невеликі підприємства і фермерські господарства, в яких немає працівників і економічної освіти, потребують послуг консалтингових організацій.

Бюджети по створенню та розширенню галузей переробки сільськогосподарської сировини носять комплексний характер. Це означає, що бюджету-

вання власне переробного виробництва тісно пов'язане з розвитком виробничої галузі підприємства, яка забезпечує сировиною таке переробне виробництво.

Бюджети виробництв у рамках сільськогосподарських підприємств обґрунтовують доцільність та можливість диверсифікації виробництва, а також її економічну ефективність. Диверсифікація виробництва дає можливість знизити ризики, але вона можлива у випадку, якщо в господарстві є ресурси для створення промислового виробництва (глина для цегельних заводів, піщані кар'єри тощо).

Бюджет у сфері торгівлі сільськогосподарських підприємств найчастіше розробляють: при створенні або розширенні власної торгової мережі, за якого здійснюється будівництво оренда або купівля нових торгових точок.

**Висновки.** Ефективне функціонування та розвиток сільськогосподарських підприємств в сучас-

них складних умовах ведення бізнесу значною мірою залежить від раціональної організації його обліково-аналітичної системи, яка охоплює всі фінансово-господарські процеси підприємства та здійснює збирання та опрацювання та постачання повної, достовірної та актуальної інформації для до ухвалення антикризових управлінських рішень на різних рівнях керівництва.

Представлений методичний підхід до формування обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарських підприємств, підґрунтям якого є система бюджетування, дозволить забезпечити своєчасне виявлення ризиків та сигналів вірогідного кризового стану, причини його виникнення, інформаційну підтримку адекватних сучасним умовам антикризових рішень, сприяє розробці ефективних стратегій і заходів для збереження стійкості сільськогосподарських підприємств аграрного сектору в цілому.

#### Література

1. Гавриш О. А., Трихліб Т. В. Інформаційні технології в антикризовому управлінні підприємством. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. №6. С. 59-63.
2. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2003. 364 с.
3. Кірейцев Г. Г., Нехай В. А. Обліково-аналітична система сільськогосподарського підприємства в умовах антикризового управління. *Облік і фінанси АПК*. 2009. Вип. 3. С. 84-90.
4. Крайник О. П., Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Державний університет «Львівська техніка». Київ: Дакор, 2000. 260 с.
5. Кухарець Л. В. З історії бюджету. *Фінанси України*. 1998. № 2. С. 9-14.
6. Огляд збитків та втрат в АПК. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>.
7. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. Т. 2(53) С. 52-55. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_2/pdf/052-055.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/052-055.pdf).
8. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
9. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2010. 19 с.
10. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 7 (73). С. 105-111.
11. Better Budgeting. CIMA and ICAEW. A report on the Better Budgeting forum. URL: [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/betterbudgeting\\_techrpt\\_2004.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/betterbudgeting_techrpt_2004.pdf).
12. Gavrylenko V. Budgeting in anti-crisis Management. *Intellectual Archive*. Vol. 7. No. 1. Toronto, Canada, 2018. P. 64-69.
13. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
14. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
15. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

#### References

1. Havrysh, O. A., Trykhlib, T. V. (2011). Informatsiini tekhnologii v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom [Information technologies are in antykrizovomu management enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo – Modern problems of economy and entrepreneurship*, 6, pp. 59-63 [in Ukrainian].
2. Ziatkovskiy, I. V. (2003). Finansy pidpriemstv [Finance of enterprises]. 2nd ed. Kyiv, Kondor [in Ukrainian].
3. Kireytssev, H. H., Nekhay, V.A. (2009). Oblikovo-analitychna sistema silskohospodarskoho pidpriemstva v umovakh antykrizovoho upravlinnia [Accounting and analytical system of the agricultural enterprise in the conditions of crisis management], *Oblik i finansy APK – Accounting and finance of agriculture*, 3, pp. 84-90 [in Ukrainian].
4. Krainyk, O. P., Klepykova, Z. V. (2000). Finansovy menedzhment [Financial management]. Kyiv, Dakor [in Ukrainian].
5. Kukharets, L. V. (1998). Z istorii biudzhetu [From the history of the budget]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 2, pp. 9-14 [in Ukrainian].
6. Ohliad zbytkiv ta vtrat v APK [Review of damages and losses in agriculture]. Retrieved from <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> [in Ukrainian].
7. Sazhienko, S. A. (2009). Rol antykrizovoho upravlinnia v zapobihanni bankrutstva pidpriemstv [The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of*

*the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, Vol. 6, no. 2, pp. 52-55. Retrieved from [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_2/pdf/052-055.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/052-055.pdf) [in Ukrainian].

8. Tereschenko, O. O. (2013). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].

9. Shumilo, Yu. O. (2010). *Upravlinnia vytratamy v umovakh biudzhetuvannia na pidpriemstvi* [Cost management in the enterprise budgeting]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman [in Ukrainian].

10. Shumilo, Yu. O. (2007). *Biudzhetuvannia yak vazhlyvyi element operatsiinoho planuvannia* [Budgeting as an important element of operational planning]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, Vol. 7 (73), pp. 105-111 [in Ukrainian].

11. Better Budgeting. (2004). CIMA and ICAEW. A report on the Better Budgeting forum. Retrieved from [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/betterbudgeting\\_techrpt\\_2004.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/betterbudgeting_techrpt_2004.pdf).

12. Gavrylenko, V. (2018). Budgeting in anti-crisis Management. *Intellectual Archive*, Vol. 7, No. 1, pp. 64-69.

13. Hutsaliuk, O. M. (2017). *Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiinymy protsesamy* [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). *Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratezhichnoho rozvytku pidpriemstva* [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].

15. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). *Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association*. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

### **Жовновач Р. І., Ковальов Д. Г., Бурлака В. В. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування**

Стаття присвячена дослідженню особливостей організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарських підприємств на засадах бюджетування. Зазначено, що аграрний сектор зазнав значних збитків внаслідок негативного впливу воєнного стану, а сільськогосподарські підприємства зіткнулися з численними викликами, які загрожують їх економічній безпеці. Обґрунтовано необхідність здійснення постійного моніторингу найважливіших облікових об'єктів підприємств з урахуванням щоквартальних змін та проведення профілактичних заходів на основі дієвої обліково-аналітичної системи, яка є запорукою ефективного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

Представлено методичний підхід до формування організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством на засадах бюджетування, здатного забезпечити керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо попередження кризового стану та розробки адекватних сучасним вимогам антикризових заходів шляхом ідентифікації майбутніх подій, стану підприємства, ризиків та кризових загроз. За результатами такого підходу виокремлено функції бюджетування в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством. Наведено рекомендації щодо розробки бюджетів сільськогосподарських підприємств з урахуванням галузевих особливостей їх виробничої діяльності.

Бажаним результатом від формування запропонованого обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління сільськогосподарських підприємств на засадах бюджетування є забезпечення своєчасного виявлення ризиків та сигналів вірогідного кризового стану, причин його виникнення, інформаційної підтримки адекватних сучасним умовам антикризових рішень, а також сприяння розробці ефективних стратегій та заходів для збереження стійкості сільськогосподарських підприємств аграрного сектору в цілому.

*Ключові слова:* криза, антикризове управління, обліково-аналітичне забезпечення, бюджетування, бюджет, сільськогосподарське підприємство.

### **Zhovnovach R., Kovalov D., Burlaka V. Accounting and Analytical Support for Crisis Management of Agricultural Enterprises on the Basis of Budgeting**

The article is dedicated to investigating the peculiarities of organizing the accounting and analytical support for crisis management of agricultural enterprises based on budgeting principles. It is noted that due to the negative impact of the state of war, the agricultural sector has suffered significant losses, and agricultural enterprises have faced numerous challenges that threaten their economic security. The necessity of continuous monitoring of the most important accounting objects of enterprises, taking into account quarterly changes, and implementing preventive measures based on an effective accounting and analytical system, which is the key to efficient crisis management of agricultural enterprises, is substantiated.

A methodical approach to forming the organization and analytical support for crisis management of enterprises based on budgeting is presented. This approach is capable of providing management with the necessary information to make informed decisions to prevent a crisis state and develop measures in line with modern crisis management requirements through the identification of future events, the state of the enterprise, risks, and crisis threats. Based on this approach, the budgeting functions in the accounting and analytical support of crisis management of enterprises are delineated. Recommendations for developing budgets for agricultural enterprises, taking into account the specific features of their production activities, are provided.

The desired effect of implementing the proposed accounting and analytical support for crisis management of agricultural enterprises based on budgeting principles should manifest itself in ensuring timely identification of risks and signals of a likely crisis state, the causes of its occurrence, informational support for contemporary crisis decisions, and the promotion of the development of effective strategies and measures to preserve the sustainability of agricultural enterprises in the agricultural sector as a whole.

*Keywords:* crisis, crisis management, accounting and analytical support, budgeting, budget, agricultural enterprise.

