

Poland. Stimulation of investment lending in the agrarian sphere will have a positive effect on the development of the industry as a whole, and will also contribute to the improvement of the existing economic state of rural areas residents.

Key words: bank, credit, borrower, creditor, agricultural sector, bank lending, loan portfolio, investment, innovative development, state support.

УДК: 658.012.32:338.24

DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-167-181

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Б. С. ГУЗАР, кандидат економічних наук

С. А. ПТАШНИК, кандидат економічних наук

Ю. В. УЛЯНИЧ, кандидат економічних наук

В статті розкрито сутність та особливості системи бюджетування як інструменту організації фінансового контролінгу. Розглянуто сучасний стан організації бюджетування як ефективного інструменту організації фінансового планування та фінансового контролінгу. Розкрито основні завдання бюджетування, які спрямовані на ефективний процес формування і виконання бюджетів підприємств. Розглянуто основні етапи та методи бюджетування. Відмічено основні переваги та доцільність упровадження системи бюджетування в управління підприємством.

Ключові слова: система бюджетування, види бюджетів, операційні бюджети, фінансові бюджети, зведений бюджет, методи бюджетування, етапи бюджетування, управлінський облік, фінансовий контролінг.

Постановка проблеми. На рівні підприємства дієва система управління передбачає впровадження та використання сучасних технологій управлінського планування. Важливим ефективним методом управління доходами і витратами суб'єкта господарювання та інструментом, який спрямований на досягнення кінцевих цілей діяльності в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, являється система бюджетування.

В умовах трансформаційних перетворень, які проходять в системі економічних відносин та суттєвий вплив зовнішнього середовища на функціонування підприємств потребують пошуку нових методів управління всіма ресурсами підприємства. Застосування на вітчизняних підприємствах системи бюджетування дасть можливість раціонально управляти всіма видами ресурсів та їх цільовим використанням, забезпечити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

У процесі реалізації системи бюджетування основними завданнями являються: бюджетне планування основних напрямів діяльності підприємства та його структурних підрозділів і центрів відповідальності; бюджетне планування

доходів і видатків за всіма напрямками діяльності підприємства; планування придбання необоротних і оборотних активів; планування зміни заборгованостей та графіків їх погашення; бюджетне планування збільшення власного капіталу та напрями його використання; планування використання матеріальних, грошових та трудових ресурсів; використання інформації управлінського обліку; корегування і прийняття відповідних форм звітності, підготовка прогнозних бюджетів і прогнозного балансу та здійснення фінансового контролінгу за їх виконанням службою контролінгу, яка створюється на підприємстві. Управління фінансами на підприємстві забезпечується ефективною організацією та впровадженням системи фінансового контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У розвиток теорії і методики процесу бюджетування вагомий внесок здійснили вітчизняні науковці, такі як: Ю. Баша [1], М. Бердар [2], Г. Воляник [3], Я. Догадайло, Е. Добровольський, К. Казакова, Р. Квасницька [5], С. Ковтун, М. Колісник [6], В. Колосок [7], В. Криленко [8], С. Онищенко [11], В. Онісіфорова [10], Т. Пожуєва [12], Н. Остап'юк, П. Стецюк [13], А. П. Тирінов [14], П. Фісуненко [15], О. Федорченко [16], В. Федосова [17], М. Ковальчук [20], Н. Ювженко [18] та ін.

Достатньо широко теоретичні й методологічні проблеми організації процесу бюджетування розглянуті в працях зарубіжних науковців таких, як: І. Бланк, Г. Я. Гольдштейн, С. Датар, Р. Дафт, Р. Джой, Сігел Дж. Г., Друрі К., Майєр В., Манн Р., Мескан М., Фостер Дж., Хан Д., Райан Б., Хорнгрен Ч. Т., Шім Дж. К. та ін. Водночас слід відмітити недостатність комплексних досліджень проблем процесам і функціям системи бюджетування як ефективного інструменту організації фінансового контролінгу на підприємствах України.

Методика досліджень. Для вирішення поставлених у процесі дослідження завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи наукового пізнання такі як системний аналіз, економічний аналіз, методи систематизації і логічного узагальнення та інші методи наукових досліджень. Теоретико–методологічним базисом дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків, які займаються досліджуваною проблематикою

Мета дослідження. Метою статті є розкриття теоретичних аспектів та наукових підходів до поняття сутності бюджетування, як економічної категорії та важливості впровадження бюджетування підприємствами як важливого інструменту організації фінансового контролінгу.

Результати досліджень. На підприємстві сам процес упровадження системи бюджетування є складним, довготривалим і залежить від специфіки фінансово - господарських операцій конкретного суб'єкта господарювання, що потребує окремо адаптації у кожному випадку. Проте, не існує єдиного підходу щодо послідовності реалізації і складу основних етапів бюджетування.

На підприємстві процес бюджетування проходить у декілька основних етапів (табл. 1). В процесі бюджетування здійснюється логічний зв'язок між показниками і розрахунками на всіх етапах бюджетування.

Табл. 1. Основні етапи організації та впровадження системи бюджетування на підприємствах України

Етап	Зміст етапу
1	створення бюджетного комітету та визначення працівників, які будуть займатися розробленням та впровадженням системи бюджетування на підприємстві;
2	розробити положення про фінансову структуру підприємства, визначити центри фінансової відповідальності;
3	визначитись з формуванням інформаційної бази, яка необхідна для впровадження системи бюджетування на підприємстві та адаптувати для цілей бюджетування управлінський облік;
4	провести ґрунтовний і глибокий аналіз всіх напрямів діяльності підприємства, його фінансового становища, напрямів розвитку ресурсного потенціалу, мінімізації зовнішніх та внутрішніх загроз як передумови розроблення бюджетів на перспективу;
5	розробка методології та методів бюджетування; затвердження бюджетних показників і доведення бюджетів до виконавців; фіксація узгоджених показників у конкретних бюджетах;
6	затвердити регламенти бюджетування, скоординувати всі стадії бюджетного процесу;
7	розробити систему моніторингу та діагностики рівня виконання бюджетів та заходів щодо оперативного їх корегування ;
8	розробити положення про стимулювання виконання бюджетів усіма центрами відповідальності;
9	організувати постійний бюджетний контроль за виявленням відхилень фактичних бюджетних показників від планових та здійснювати аналіз причин відхилень фінансовими центрами;
10	організувати підготовку оперативних звітів (рапортів) про результати виконання бюджетів, проводити оцінку основних фінансових показників та формулювати пропозиції, які впливають з аналізу відхилень фінансовими центрами відповідальності;
11	здійснювати коригування бюджетів відповідно до пропозицій і рекомендацій, що містяться в звітах (рапортах).

Джерело: складено авторами

Основними етапами в системі бюджетування являються розробка положення про фінансову структуру, формування інформаційної бази підприємства, ведення управлінського обліку як основи для бюджетування, розробка методології та методів бюджетування, розробка системи моніторингу та діагностики, розробка положення про стимулювання, затвердження регламентів бюджетування та графіку документообігу.

Важливими етапами в системі бюджетування є бюджетний контроль та звітування (рапортування), які виступають основою для координації і коригування планів та бюджетів за всіма видами діяльності. Проте організація внутрішньогосподарського бюджетування за сучасних умов на багатьох

вітчизняних підприємствах пов'язана зі значними складнощами, які зумовлені, відсутністю якісного і своєчасного інформаційного забезпечення та невмінням працівників центрів відповідальності підготувати необхідні дані для їх використання в процесі оперативного планування, а також нерозумінням керівництва підприємства та керівників підрозділів переваг впровадження системи бюджетування. З цією метою на підприємствах створюються служби фінансового контролінгу, які будуть забезпечувати виконання і контроль на всіх етапах бюджетування, починаючи з створення бюджетного комітету та закінчуючи перевіркою звітів (рапортів) і корегування бюджетів відповідно до пропозицій та рекомендацій керівників центрів фінансової відповідальності і фахівців структурних підрозділів. Запровадження служби фінансового контролінгу, яка являється системою ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства в системі бюджетування та включає в себе планування, облік, аналіз, контроль, інформаційне забезпечення менеджменту. На основі координації всіх складових системи бюджетування фінансовий контролінг забезпечує досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства [4].

Необхідно відмітити, що внутрішньогосподарське бюджетування, як управлінська технологія, включає три взаємопов'язаних стадій: технологію, організацію і автоматизацію фінансових бюджетних розрахунків (рис. 1). Отже, організація і подальше повноцінне функціонування системи внутрішньогосподарського бюджетування на підприємстві забезпечується діями таких взаємопов'язаних стадій:

1) стадія технології бюджетування, яка включає в себе інструменти фінансового планування (принципи бюджетування, методи бюджетування, види і форми бюджетів, склад бюджетних показників і нормативів), порядок узгодження бюджетів;

2) стадія організації бюджетування, яка включає в себе фінансову структуру підприємства куди входять центри обліку, що є об'єктами бюджетування, бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю за формуванням бюджетів, порядком їх подання і затвердження та подальшого корегування, опрацювання даних про виконання бюджетів, розподіл функцій між функціональними службами та структурними підрозділами у процесі бюджетування службою фінансового контролінгу, розроблення графіка документообігу та системи внутрішніх організаційно – розпорядчих і нормативних документів (положень, посадових інструкцій тощо);

3) стадія автоматизації фінансової бюджетної інформації, яка включає в себе розробку прогнозних фінансових показників, постановку так званого суцільного управлінського обліку, у межах якого будь коли можна отримати поточну інформацію про хід виконання бюджетів за окремими напрямками фінансово – господарської діяльності, видами отриманої продукції та заключеними контрактами підприємства і його структурними підрозділами за допомогою програмного забезпечення та вхідної і вихідної інформації.



Рис. 1. Схема внутрішньогосподарського бюджетування

Впровадження внутрішньогосподарського бюджетування дасть можливість підвищити рівень мотивації керівників підрозділів та центрів відповідальності на місцях її впровадження та є дієвим інструментом що:

- сприяє підвищенню рівня координації дій окремих підрозділів підприємства в процесі досягнення їх цілей;
- своєчасно реагує на відхилення та внесення корективів в ході реалізації планів підприємства, підвищує рівень їх реальності;
- являється дієвим інструментом порівняння запланованих та одержаних фактичних результатів;
- ефективно сприяє удосконаленню розподілу всіх ресурсів та раціональному їх використанню;
- підвищує рівень керованості підприємства за рахунок комунікацій;
- забезпечує самостійність підрозділів у витрачанні коштів у відповідності з затвердженими бюджетами;
- сприяє спрощенні системи внутрішньогосподарського контролю на

підприємстві;

- дозволяє оптимізувати документообіг та зменшити витрати робочого часу працівників за рахунок мінімізації доведених їм кількісних показників[10,16].

Важливим в системі бюджетування є формування фінансової структури підприємства, яка являється основою її організації. Основне завдання бюджетування полягає у розподілі відповідальності й повноважень між менеджерами підприємства з центрами відповідальності доходів і витрат, активами, зобов'язаннями і капіталом підприємства. Виходячи з цього, фінансова структура – це система центрів фінансової відповідальності, яка займається порядком формування фінансових результатів та здійснює розподіл фінансової відповідальності за досягнення кінцевого результату діяльності підприємства та дає змогу вести внутрішню, затверджену положенням, облікову політику. Упровадження системи бюджетування дає можливість чітко сформулювати принципово нові вимоги до змісту всієї інформації та способів її подання, що передбачається в чіткому і належно організованому управлінському обліку та графіку документообігу. У впровадженні системи бюджетування на підприємстві важливою складовою є його методи (рис. 2). Значною мірою від вибору методів, тобто способів та прийомів формування бюджетів залежить реалістичність планових показників.

Необхідно відмітити, що в практичній діяльності, методи бюджетування можуть відрізнятися від видів діяльності підприємства, його розмірів та особливостей та фінансово-бюджетної політики підприємства. В залежності від рівня пристосування до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування підприємств виділяються методи фіксованого, гнучкого та неперервного бюджетування. За вхідною базою виділяються методи бюджетування: нуль- базис та бюджетування від досягнутого (на базі попередніх бюджетів). Розглянемо методи бюджетування від досягнутого:

- розрахунок бюджетів на підставі звітних показників за минулий звітний період з урахуванням прогнозів діяльності підприємства у майбутньому – це метод нарощування ;

- пріоритетний метод включає в себе розрахунок бюджетів на підставі звітних бюджетних показників з обґрунтуванням напрямів зміни відповідних бюджетних розрахунків;

- коригування бюджетних показників бюджетів з урахуванням впливу внутрішніх факторів та зовнішнього середовища здійснюється за допомогою факторного методу;

- при коефіцієнтному методі застосовується система коригувальних коефіцієнтів до звітного бюджету, що дає можливість розрахувати плановий бюджет на наступний рік.

Доцільність впровадження системи бюджетування на підприємствах обумовлюється тим, що розроблені бюджетні форми та їх аналіз надає керівникам підприємств інформацію для обґрунтування управлінського рішення (виробничого, інвестиційного, маркетингового тощо), оцінки отриманих результатів та порівняти їх встановленими фінансовими планами [11, 12].



Рис. 2. Методи бюджетування та їх основні види

Система бюджетування дає можливість використовувати різні комбіновані схеми для розробки бюджетів, особливістю яких, на відміну від форм бухгалтерської звітності, є те, що вони можуть бути довільної форми, але затверджуються керівництвом підприємства та повинні відповідати завданням, цілям та об'єктам планування, обсягам діяльності підприємства, їхній управлінській, організаційній, фінансовій та виробничій структурам.

Процес бюджетування включає складання операційного, фінансового та зведеного бюджетів (рис. 3).

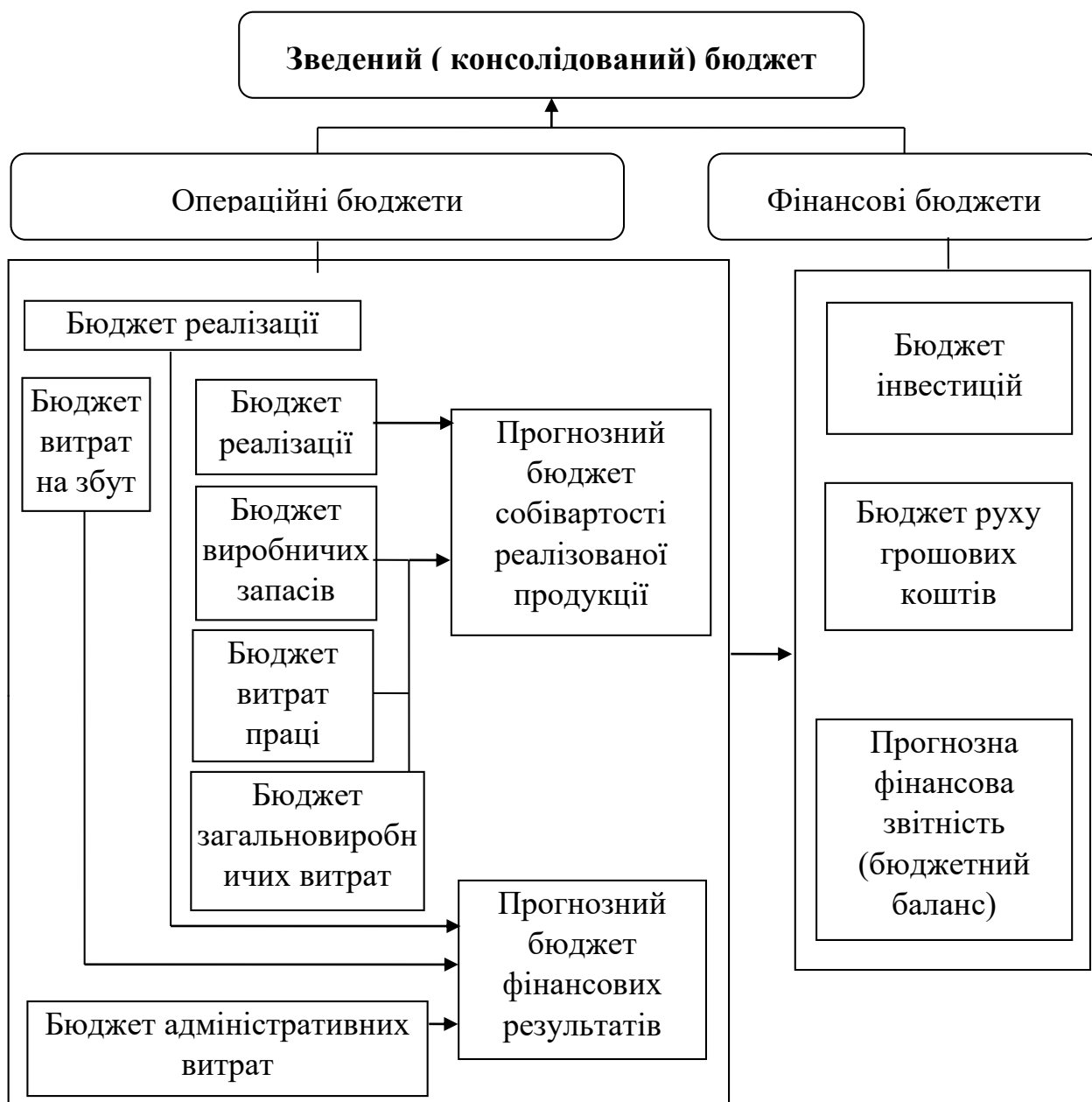


Рис. 3. Схема зведеного (консолідованого) бюджету

Зведений (консолідований) бюджет класифікується за двома категоріями:

- операційні бюджети (бюджети реалізації, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих затрат на оплату праці, загальновиробничих накладних витрат, збутових і адміністративних витрат; прогнозний бюджет

собівартості реалізованої продукції, прогнозний бюджет фінансових результатів;
– фінансові бюджети (бюджет інвестицій, бюджет руху грошових коштів, прогнозна фінансова звітність (бюджетний баланс).

На підприємстві бюджетування передбачає зв'язок цих бюджетів із центрами отримання прибутків і фінансової звітності. Все це безумовно відповідає сутності системи бюджетування як технології планування, обліку, аналізу та контролю за вхідними і вихідними грошовими потоками та фінансовими результатами та являються складовими інструментами ефективного фінансового контролінгу.

Складання бюджетів дає можливість керівництву та центрам фінансової відповідальності одержувати оперативну(поточну) інформацію, порівнювати фактичні дані з плановими, а у разі виявлення відхилень вживати відповідних заходів щодо їх усунення. Впровадження системи бюджетування дасть можливість підвищити фінансові результати за рахунок оптимізації витрат, ефективно управляти прибутком і витратами, а також здійснювати ефективний контроль за грошовими вхідними і вихідними потоками.

Крім того бюджетування регламентує конкретні ресурсні і фінансові параметри діяльності суб'єкта господарювання на відміну від фінансового планування та являється ефективним інструментом фінансового контролінгу на підприємстві. Сформовані взаємозв'язки між системою бюджетування та внутрішньогосподарським (управлінським) обліком дасть можливість центрам фінансової відповідальності формувати всю необхідну інформацію, її аналізувати та надавати керівникам різних рівнів управління з метою прийняття управлінських рішень [14].

Взаємозв'язок системи внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, аналізу та контролінгу з системою бюджетування (рис. 4).



Рис. 4. Взаємозв'язок управлінського обліку, аналізу та фінансового контролінгу в системі бюджетування на підприємстві

Основними складовими системи бюджетування являються: організація бюджетування; бюджетне регулювання; аналіз бюджетування; контроль за виконанням бюджетів; прийняття управлінських рішень. Складовою, яка формує основу інформаційної системи бюджетування є внутрішньогосподарський (управлінський) облік виконання бюджетів. За умови наявності тісного взаємозв'язку між обліком, аналізом і контролем на підприємстві значно зростає дієвість системи бюджетування. Всі ці складові дають можливість своєчасно обліковувати всі витрати і доходи, їх аналізувати та контролювати виконання всіх бюджетів, виявляти відхилення, своєчасно проводити їх корегування та приймати альтернативні управлінські рішення. Управлінський облік дає можливість аналізувати та контролювати всі статті витрат за центрами фінансової відповідальності. Всі ці складові системи бюджетування ефективно і своєчасно впливають на систему управління підприємством та являються ефективними інструментами фінансового контролінгу.

Одним з основних завдань системи бюджетування є узагальнення всієї інформації з початку її використання при розрахунку показників всіх бюджетів та передача її в потрібній формі відповідальним за складання та виконання бюджетів формує інформаційні дані для бюджетування (рис. 5).

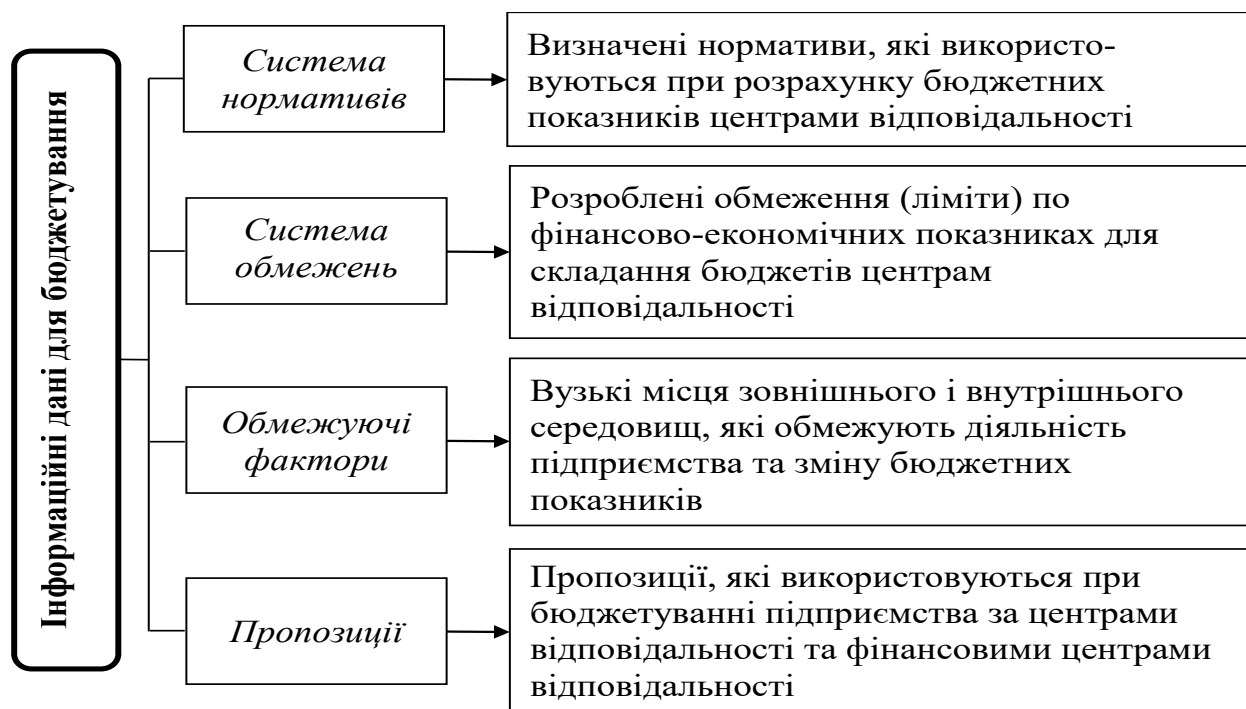


Рис. 5. Інформаційні дані для системи бюджетування

Джерело : складено авторами

При складанні та розрахунку бюджетних показників використовується інформація фінансового планування з врахуванням нормативів, лімітів, обмежуючих факторів, а також враховуються надані відповідні висновки та пропозиції менеджерів і керівників центрів фінансової відповідальності.

При розрахунку бюджетних показників та складання бюджетів підприємства важливим є те, що ці процеси повинні починатися з обліку всіх обмежуючих факторів, які впливають на формування бюджетів, що контролюються службою фінансового контролінгу на підприємстві.

Враховуючи те, що розвиток бізнесу підприємства обмежується ємністю ринку то розрахунок бюджетів повинен починатися з бюджету продажів. Коли обмежуючим фактором є виробничі потужності і вони завантажені на сто відсотків, то розрахунок бюджетів слід починати з бюджету виробництва. А тоді коли діяльність суб'єктів господарювання обмежується недостатністю сировини і матеріалів, тобто, коли все, що виробляє підприємство реалізується, але його потужності недовантажені через недостатність сировини, то розрахунок бюджетних показників потрібно починати з бюджету постачання.

Так як обмежуючим фактором для більшості підприємств є саме місткість ринку, то рух інформації, яка отримується з даних управлінського обліку, найчастіше починається зі складання бюджету продажів. Існує безліч варіантів складання цього бюджету, які дають змогу кожному підприємству вибрати найефективніший варіант та при необхідності здійснювати комбінацію декількох варіантів з метою найбільш точного прогнозу продажів. На основі складеного бюджету продажів зразу можна передбачити, як спланувати виробничий процес, які здійснювати закупівлі виробничих запасів, сировини та матеріалів та спланувати інші види витрат, які будуть здійснюватись суб'єктами підприємства в процесі їхньої господарської діяльності. Цей бюджет дає можливість спрогнозувати майбутні грошові потоки, що дасть можливість ефективно використовувати фінансові активи в майбутньому.

Проте, у зв'язку зі частими змінами податкової, фінансової, цінової, бюджетної та митної політики, необхідно періодично корегувати розроблені бюджети. Також вибір бюджетів залежить від специфіки галузі та порядку калькулювання собівартості готової продукції.

Висновки. Упровадження системи бюджетування, яка являється основою ефективного бюджетного управління сприятиме вирішенню таких завдань на підприємстві: сформувати ефективну систему фінансового управління, зростання інвестиційної привабливості процесу бюджетування, оптимізація доходів і витрат як у цілому по підприємству, так і по окремих його підрозділах, створення нового формату звітності завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем та підвищення ефективності управління підприємством.

Отже, найцінніше, що дає підприємству бюджетування – це координація всіх напрямів діяльності, зусиль усіх підрозділів та їх виконавців на досягнення кінцевого результату і, як наслідок, підвищення ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Також дослідження свідчать, що процес бюджетування виступає одним із самих ефективних механізмів фінансового контролінгу, який відповідає за пошук та раціональне використання внутрішніх резервів; перевірку фактичних показників на їх відповідність бюджетним показникам; усунення та попередження відхилень. Як висновок, фінансовий контролінг – це система

інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рілейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості підприємства.

Отже, система бюджетування є цілком реальним у впровадженні ефективним інструментом фінансового контролінгу діяльності підприємства, яка дає можливість ефективно організувати та синхронізувати різні процеси на підприємстві, координувати діяльність їхніх підрозділів та оперативно реагувати на поточні зміни, а також значно підвищує рівень мотивації їхніх керівників і фахівців в центрах відповідальності за рахунок підвищення їх фінансової свободи в процесі освоєння коштів їхніх затверджених бюджетів.

Для вдосконалення формування та функціонування організації системи бюджетування як ефективного інструменту фінансового контролінгу необхідне використання інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень та системи збалансованих показників.

Упровадження зарубіжного досвіду бюджетування в Україні є неможливим зважаючи на значні розмежування між підходами до управління, системами обліку і звітності, а також технічною базою. Саме тому необхідна адаптація існуючої системи організації бюджетування, як ефективного інструменту фінансового контролінгу, до сучасного правового, організаційного та економічного стану на підприємствах нашої держави із застосуванням внутрішніх особливостей та психології і філософії бізнесу.

Отже, раціонально побудована система бюджетування, як ефективного інструменту організації фінансового контролінгу на підприємстві, дасть змогу не тільки ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, примножувати прибуток та збільшувати вартість власного капіталу суб'єктів господарювання, створювати передумови для своєчасного коригування проблем, але і сприяти зростанню загальноекономічних показників держави.

Література:

1. Баша Ю. Бюджетування як важливий інструмент підвищення ефективності бізнесу: види, техніки та способи організації. *Аудитор України*. 2018. № 10. С. 18–23.
2. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 33–37.
3. Воляник Г. М., Марушко Н. С. Контролінг у системі управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 19 (4). С. 151–155
4. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу. Інститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті «Львівська політехніка». 2017. № 605. URL: http://vlp.com.ua/files/02_31.pdf.
5. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування. *Вісник Хмельницького*

національного університету. *Економічні науки*. 2018. № 5. Т. 1. С. 54–56.

6. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 372–375.

7. Колосок В. Бюджетування структурних підрозділів. *Схід*. 2017. № 2 (116). С. 29–35.

8. Криленко В. І., Данік Н. В., Кольченко С. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2 (66). С. 267–269.

9. Матюха М. М. Роль контролінгу в процесі оперативного прийняття управлінських рішень. *Економічні студії*. 2019. Вип. 2 (24). С. 130–134.

10. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І. В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2 (5). С. 128–137.

11. Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2003. № 4. С. 45.

12. Пожугеєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 73–77.

13. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 12–19.

14. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2019. № 34. С. 149–152.

15. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 178–181.

16. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.

17. Федосова В. М. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії. *Фінанси України*. 2018. № 1. С. 3–23.

18. Ювженко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 74–78.

19. Budżetowanie w małej firmie. Blog.pl. 2010 URL: <http://budzetowanie-w-malejfirmie.blog.onet.pl/2010/03/29/co-to-jest-budzetowanie>.

20. Kovalchuk N. O., Kucher S. V. Budgeting in a Small Business as the Key to Success. Current Trends in Young Scientists' Research IV All Ukrainian Scientific and Practical Conference. Zhytomyr, 2017. Pp. 288.

21. Budżetowanie w małej firmie. Blog Katarzyny Koiczewskiej. 2015: URL: <https://kolczewska.pl/budzetowanie-w-malej-firmie>.

References:

1. Basha, Yu. (2018). Budgeting as an important tool for improving business efficiency: types, techniques and organizational methods. *Auditor of Ukraine*, no. 10, pp. 18–23. (in Ukrainian).

2. Berdar, M. M. (2017). Financial controlling as a component of the management system of sustainable development of the enterprise. *Investments: practice and experience*, no. 18, pp. 33–37. (in Ukrainian).

3. Volyanyk, H. M., Marushko, N. S. (2018). Controlling in the enterprise

management system. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, issue 19(4), pp. 151–155. (in Ukrainian).

4. Dzoba, V. B. (2017). Effective financial management through the implementation of a financial controlling system. Institute of Entrepreneurship and Promising Technologies at Lviv Polytechnic National University, no. 605. URL: http://vlp.com.ua/files/02_31.pdf. (in Ukrainian).

5. Kvasnytska, R. S., Malinchuk, L. O. (2011). Budgeting as an element of financial planning of the enterprise. *All-Ukrainian scientific and industrial journal "Innovative Economy"*, no. 6(25), pp. 252–254. (in Ukrainian).

6. Kolisnyk, M. V., Balik, U. O. (2015). Budgeting as a way to effective management. *Global and national economic problems*, no. 7, pp. 372–375. (in Ukrainian).

7. Kolosok, V. (2017). Budgeting of structural subdivisions. *East*, no. 2 (116), pp. 29–35. (in Ukrainian).

8. Krylenko, V. I., Danik, N. V., Kolchenko, S. P. (2019). Financial controlling as a progressive form of internal control of the enterprise. *A young scientist*, no. 2 (66), pp. 267–269. (in Ukrainian).

9. Matyukha, M. M. (2019). The role of controlling in the process of operational decision-making. *Economic studies*, issue 2 (24), pp. 130–134. (in Ukrainian).

10. Onisiforova, V. Yu., Osmirko, I. V. (2020). Budgeting as an effective tool for current planning at the enterprise. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 25, pp. 128–137. (in Ukrainian).

11. Onyshchenko, S. V. (2003). Implementation of budgeting at domestic enterprises. *Finances of Ukraine*, no. 4, pp. 45. (in Ukrainian).

12. Pozheva, T. O. (2017). Budgeting as a direction of improving the management system of enterprises. *Herald of economic science of Ukraine*, no. 1, pp. 73–77. (in Ukrainian).

13. Stetsyuk, P. A., Korniychuk, G. V. (2018). Budgeting in the system of managing the financial potential of enterprises. *Economy. Management. Business*, no. 1 (23), pp. 12–19. (in Ukrainian).

14. Tyrinov, A. V. (2019). Organization of budgeting at the enterprise as part of management accounting. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, no. 34, pp. 49–152.

15. Fisunen P. A. (2016). The role of the budget and the budgeting process in the enterprise management. *Young scientist*, no. 5, pp. 178–181. (in Ukrainian).

16. Fedorchenko, O. E. (2015). Improvement of the budgeting system at the enterprise. *Economy and State*, no. 11, pp. 37–39. (in Ukrainian).

17. Fedosova, V. M. (2018). Essence and problems of budgeting: Ukrainian realities. *Finances of Ukraine*, no. 1, pp. 3–23. (in Ukrainian).

18. Yuvzhenko, H. M. (2017). Theoretical approaches to determining the budget and cases of budgeting. *Investments: practice and evidence*, no. 7, pp. 74–78. (in Ukrainian).

19. Budżetowanie w małej firmie // Blog.pl. 2010. URL: <http://budzetowanie-w-malejfirmie.blog.onet.pl/2010/03/29/co-to-jest-budzetowanie>. (in Polish).

20. Kovalchuk, N. O., Kucher, S. V. (2017). Budgeting in a Small Business as the Key to Success. Current Trends in Young Scientists' Research IV All Ukrainian Scientific and Practical Conference. Zhytomyr. Pp. 288. (in Ukrainian).

21. Budżetowanie w małej firmie // Blog Katarzyny Koiczewskiej. 2015: URL: <https://kolczewska.pl/budzetowanie-w-malej-firmie>. (in Polish).

Annotation

Huzar B. S., Ptashnyk S. A., Ulianych Yu. V.

Budgeting as an effective tool for organizing financial controlling at Ukrainian enterprises

In the conditions of a market economy, which is characterized by the independence and own responsibility of business entities for the results of economic activity, there is an objective need for constant control, analysis, adjustment and forecasting of changes in the financial state and assessment of the financial capabilities of the enterprise for the future. The enterprise management system should be improved taking into account the accumulated foreign experience, the latest theoretical and practical achievements in the field of management. One of the effective ways of improving the management system at the micro level for domestic enterprises is the use of the budgeting system, which is effectively implemented and used in foreign countries.

The article reveals the essence and features of the budgeting system as a tool for organizing financial controlling. The current state of the organization of budgeting as an effective tool for the organization of financial planning and financial controlling is considered. The main tasks of budgeting, which are aimed at the effective process of formation and execution of enterprise budgets, are revealed. The main stages and methods of budgeting are considered. The main advantages and expediency of implementing the budgeting system in enterprise management are noted.

The essence of the organization of management accounting and reporting as a foundation for budgeting and financial controlling and information support of the budgeting system is revealed. The main problems affecting the budgeting process and its effectiveness are considered. It was noted that the main problem in budgeting is the quality of the provided information, which is used for drawing up enterprise budgets. The directions and factors of successful implementation of the future implementation of the budgeting system at Ukrainian enterprises are considered.

It has been studied that the budgeting system is the main component of enterprise management and an effective tool for financial planning of enterprise activity. The implementation of the considered proposals for the implementation of the budgeting system will make it possible to effectively organize and coordinate all types of activities at the enterprise, and to respond promptly to the changes that occur, and will also significantly increase the level of motivation of managers and specialists in responsibility centers due to increasing their financial freedom in the process of using funds approved budgets.

Key words: *budgeting system, types of budgets, operating budgets, financial budgets, consolidated budget, budgeting methods, budgeting stages, management accounting, financial controlling.*