

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

І. П. МИКОЛАЙЧУК, кандидат економічних наук, доцент
(Київський національний торговельно-економічний університет)

Анотація. Метою написання статті є обґрунтування елементів системи бюджетування в управлінні фінансовою підсистемою підприємств споживчої кооперації. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. **Результати.** У статті сформовано авторське бачення сутності системи бюджетування на основі узагальнення наукових підходів, визначено послідовність етапів організації системи бюджетування на підприємствах споживчої кооперації, обґрунтовано сутність бюджету та бюджетних регламентів, сформовано послідовність етапів організації системи бюджетування на підприємствах споживчої кооперації, розглянуто види операційних бюджетів у системі споживчої кооперації. **Практична значущість результатів дослідження.** Застосування запропонованої автором моделі бюджетування дасть змогу оцінювати ефективність діяльності системи споживчої кооперації у фінансовому аспекті.

Ключові слова: бюджетування, бюджетне управління, фінансове управління, управління фінансовою підсистемою, підприємства споживчої кооперації.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища будь-яке масштабне за обсягами діяльності підприємство потребує впровадження фінансового управління на основі ефективного планування. Одним із методів фінансового управління, що набув широкого практичного поширення та розвитку в економічно розвинених країнах, є бюджетне управління як спосіб детального обліку та оптимізації витрат. У сучасних умовах господарювання його часто поєднують із методологією стратегічного управління та з ідеєю менеджменту якості [1, с. 41]. Бюджетування є технологією управління, що відповідає сучасним вимогам і дозволяє підприємствам запобігати виникненню кризових явищ. На сучасному етапі господарювання роль бюджетування в управлінні є особливо актуальною для підприємств, що працюють із портфелем проектів короткострокового й довгострокового періоду виконання, які характеризуються невизначеністю виробничої і збутової програми, а також відсутністю

оплати в необхідний термін, що є характерними процесами також і для системи споживчої кооперації України. Наслідком цього є недостатнє завантаження виробництва, простої та понаднормові роботи, а також недостатнє забезпечення підприємства оборотними коштами в потрібний момент. Керівники виробничих і торговельних підприємств споживчої кооперації усвідомлюють існуючі проблеми та вбачають можливість їх передбачення й вирішення шляхом побудови ефективного управління на основі бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблеми бюджетування, фінансового менеджменту та питань фінансового планування на підприємствах досліджували й вивчали численні науковці, серед яких: Р. Акофф, М. Білик, І. Бланк, Р. Брейлі, Е. Глухов, І. Запорожець, Р. Каплан, О. Кармінський, Т. Карпов, О. Кузьмін, С. Майерс, Р. Манн, Е. Майер, Д. Міддлтон, І. Неміровський, С. Оптнер, Н. Проць, Дж. Г. Сігел, Дж. Ван Хорн, Д. Хан, В. Хліпальська, В. Хруцький, О. Шеремета, Д. Шим, Дж. О'Шонессі, С. Янг та ін. Однак, залишаються недостатньо вирішеними

проблеми бюджетування в управлінні фінансовою підсистемою підприємств споживчої кооперації.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є обґрунтування елементів системи бюджетування в управлінні фінансовою підсистемою підприємств споживчої кооперації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед багатьох галузей народного господарства споживча кооперація України відіграє значну роль у розвитку економіки держави, вирішуючи складні й важливі проблеми соціально-економічного функціонування як власної системи, так і суспільства загалом. Нестабільні економічні та політичні процеси в Україні потребують сьогодні від керівництва системи споживчої кооперації системного й постійного пошуку гнучких методів фінансового управління з метою підвищення ефективності її діяльності [2, с. 76].

Більшість економістів пов'язують поняття «бюджет підприємства» з управлінням суб'єктом господарювання та трактують його як кількісний план, який є набором взаємопов'язаних показників, що відображають його діяльність [3]. Хоча, слід зауважити, що виділені вище характеристики мають конкретні позитивні формулювання поняття «бюджет підприємства», а отже мають право на існування. Вони є достатньо важливими як у теоретичному, так і у практичному сенсі.

П. А. Фісуненко та А. А. Сорока дають таке узагальнене визначення даної економічної категорії: «Бюджет – це складна збалансована система взаємозумовлених кількісних та якісних показників економічного стану підприємства, аналізу і контролю за їх виконанням на всіх етапах реалізації бюджету, що детально охоплює усі сторони його діяльності, вичерпно характеризує очікувані витрати та джерела їх покриття, а також фінансові результати та перспективи розвитку підприємства і його структурних підрозділів у майбутній період часу, та відображена у вигляді фінансового плану встановленого формату» [4, с. 179]. Такий підхід до визначення бюджету підприємства дає змогу розкрити внутрішній зміст бюджету й характеризує його як інструмент гнучкого управління підприємством, що забезпечує ефективну діяльність суб'єкта госпо-

дарювання.

Більшість авторів розглядають сутність не безпосередньо категорії «система бюджетування», а її необхідність на підприємстві або ж поверхнево описують елементи системи. О. Є. Федорченко зазначає, що система бюджетування підвищує ефективність управління фінансами підприємства, попереджуючи про нераціональне використання фінансових ресурсів як на стадії планування, так і на стадії контролю за їх використання [5]. За О. В. Даниленко, система бюджетування може якісно змінити підходи до управління потоками підприємства та сприяти лімітуванню витрат [6]. О. В. Долгополова визначає систему бюджетування як інформаційну систему управління фінансово-господарською діяльністю всередині підприємства [7]. За А. М. Кармінським бюджетування – це складання бюджету в межах формального процесу планування. [8, с. 110]. У даному визначенні характеризується лише початковий етап бюджетування: процес формалізованого, певним чином організованого, підкріпленого управлінськими процедурами процесу перспективного планування, у межах якого здійснюється розробка бюджетів, при цьому повною мірою не розкривається сутність поняття. Л. А. Сухарева розширює сутність бюджетування, наділяючи поняття властивостями конкретизації та оптимізації. Автор трактує бюджетування як процес розроблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства під час здійснення його фінансово-господарської діяльності, які розраховані на визначений період часу [9, с. 96]. Найбільш повно сутність бюджетування розкриває Л. О. Лігоненко, яка визначає його як динамічну управлінську технологію, що на основі формування необхідного інформаційного забезпечення передбачає складання системи бюджетів, доведення їх до виконавців центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), організацію виконання, оперативне корегування (за потреби), контроль та оцінку їх виконання [10].

Виходячи з вищенаведеної інформації, систему бюджетування на підприємствах споживчої кооперації потрібно розуміти як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють як єдине ціле, забезпечують процес організації та реалізації бюджетного процесу за методологією, що функціонує за допомогою

певних регламентів, які визначають ступінь підготовки, виконання та контролю бюджетів окремих підприємств усіх ланок споживчої кооперації.

Досліджуючи процеси бюджетування, більшість науковців не надають ґрунтовного та комплексного описання дій щодо його впровадження на підприємстві, за винятком В. Є. Хруцького, який виділяє такі елементи його організації, як фінансова структура, регламент бюджетування, фінансове планування, розподіл функцій і відповідальності між рівнями, графік документообігу, не викладаючи при цьому послідовність їх застосування

[11]. Аналізуючи наукові підходи до формування системи бюджетування на підприємствах споживчої кооперації, необхідно додати такі елементи, як методологія бюджетування, розробка бюджетів, формування бюджетного комітету, бюджетний контроль, а також стимулювання виконання бюджетів. Окрім того, розподіл повноважень між підприємствами всіх ланок споживчої кооперації слід включити до регламенту бюджетування, а графік документообігу – до підсистеми управлінського обліку. Послідовність етапів організації системи бюджетування в системі споживчої кооперації можна представити за допомогою рис. 1.

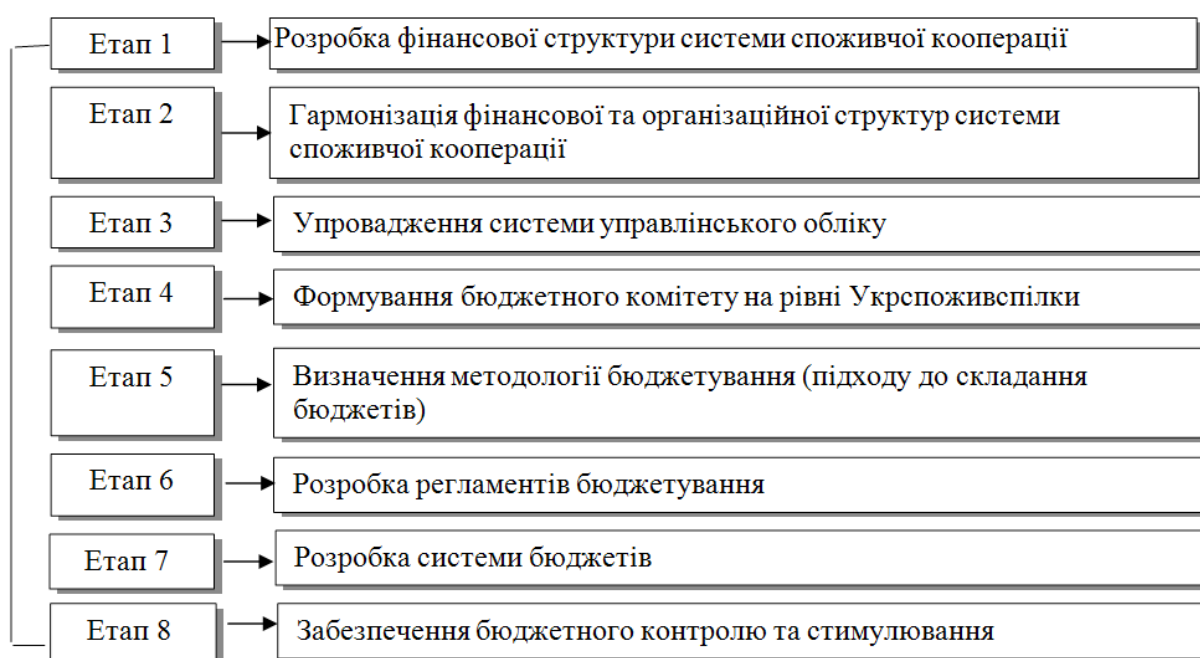


Рис. 1. Послідовність етапів організації системи бюджетування на підприємствах споживчої кооперації

Основою організації системи бюджетування є формування фінансової структури підприємства. Наприкінці 60-х років XX ст. американський економіст Дж. Хіггінс розробив концепцію управління на основі «центрів відповідальності» [12].

Відтоді на підприємствах почали активно розробляти фінансову структуру, що представляє собою впорядковану сукупність центрів фінансової відповідальності. Основне завдання її побудови – розподіл повноважень між керівниками з управління доходами й витратами, активами, зобов'язаннями й капіталом підприємства. По суті, фінансова струк-

тура підприємства є ієрархічною системою ЦФВ, що визначає порядок формування фінансових результатів та розподіл відповідальності за досягнення загального результату діяльності підприємства загалом, дозволяє вести внутрішню облікову політику, проводити моніторинг руху ресурсів на підприємстві й оцінювати ефективність бізнесу як у цілому, так і за окремими структурними підрозділами [10].

З позиції В. В. Карцевої, створення центрів фінансової відповідальності є одним із методів удосконалення чинної системи фінансового управління в споживчій кооперації, що сприя-

тиме децентралізації управлінського процесу та підвищенню відповідальності за результати діяльності на нижніх управлінських рівнях [2, с. 77]. Як зазначає Н. В. Фірсова, центри фінансової відповідальності можуть бути відокремлені для потреб бюджетного управління на рівні суб'єктів господарювання, під якими для досліджуваних підприємств споживчої кооперації слід розуміти сегменти діяльності, у межах яких установлена персональна відповідальність керівників за виконання контрольованих ними показників у бюджетах, одержаних у результаті декомпозиції основного показника [1, с. 42].

Також важливою умовою для впровадження системи бюджетування на підприємствах споживчої кооперації є повноцінний управлінський облік, система якого повинна відповідати вимогам оперативності та якості інформації, можливості аналізу за параметрами: центрами фінансової відповідальності, видами господарської діяльності, видами продукції, статтями доходів і витрат. Головною метою впровадження системи управлінського обліку в системі споживчої кооперації є забезпечення керівництва та ЦФВ максимально повною інформацією, що необхідна для оптимальної роботи системи споживчої кооперації. Управлінський облік є невід'ємною складовою системи бюджетування, адже забезпечує всі підприємства інформацією, за якою можна робити висновки щодо стану його діяльності та вживати заходів, пов'язаних з оптимізацією доходів і витрат, оскільки бухгалтерський облік не надає керівникам усіх рівнів управління достовірної оперативної інформації [13].

Очевидно, що побудова управлінського обліку на торговельному підприємстві (центрів відповідальності) визначається загалом особливостями холдингової структури організаційної побудови системи споживчої кооперації. Центральна спілка споживчих товариств України (Укрспоживспілка) має у своєму складі територіально відокремлені облспоживспілки та підприємства власного господарства. До складу облспоживспілок входять територіально відокремлені районні споживспілки, районні споживчі товариства й підприємства власного господарства. До складу райспоживспілки входять сільські споживчі товариства та підприємства власного господарства, а до складу споживчих товариств –

підприємства й госпрозрахункові відокремлені підрозділи. У свою чергу, кожне самостійне підприємство споживчої кооперації має власну організаційну структуру, в основному, лінійно-ієрархічного типу. Ієрархічне підпорядкування підприємств у системі споживчої кооперації здійснюється як за виробничою функцією, так і за іншими функціями (фінансами, обліком, кадрами тощо). За статутом мають право здійснювати самостійні інвестиції тільки споживспілки (Укркоопспілка, облспоживспілки, райспоживспілки), тому керівниками центрів інвестицій можуть бути тільки голови правлінь споживспілок різних рівнів [1, с. 43].

Найбільш прийнятним для системи споживчої кооперації України є створення таких центрів фінансової відповідальності: витрат, доходів, прибутку та інвестицій [2, с. 78]. Узагальнюючи авторське бачення та вищевказані підходи, на рис. 1 наведено основні елементи бюджетування фінансового управління в системі споживчої кооперації на основі виділення центрів фінансової відповідальності.

Виходячи з рис. 2, очолювати центри прибутку можуть заступники голів правлінь споживспілок із виробничих функцій (зокрема з торгівлі), директори госпрозрахункових відокремлених підрозділів споживспілок і споживчих товариств, оскільки їхні керівники мають усі повноваження впливати на фінансові результати цих об'єктів.

Якщо у споживчому товаристві право закупівлі товарів надано товарознавцю, то останній має нести відповідальність також за формування собівартості товарів. Крім того, з огляду на власні функціональні обов'язки, товарознавці можуть поставати в якості центрів витрат на товарозабезпечення.

Усі інші функціональні підрозділи апарату управління споживчих товариств і споживспілок постають у якості центра адміністративних витрат. Центрами прибутку можуть бути не тільки магазини, а й заступники голів правлінь із торгівлі споживчих товариств і споживспілок. Показник, на який вони впливають, – прибуток від операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства. Центри інвестицій – це рівень відповідальності голів правлінь споживспілок різних рівнів. Як показники оцінки діяльності такого центру слід установити їхню відповідальність за підтримання й нарощення власного капіталу.



Рис. 2. Модель процесу бюджетування в системі фінансового управління споживчої кооперації на основі виділення центрів фінансової відповідальності [складено автором із використанням [2, с. 76]

Отже, з метою підвищення ефективності управління торговельною діяльністю в системі споживчої кооперації України необхідно запровадити бюджетне управління, для чого спочатку розробити структуру бюджетів діяльності підприємства. У рамках системи збалансованих показників слід виділити основні показники для оцінки ефективності бізнес-об'єктів і бізнес-процесів, згрупувати їх у статті, а після цього – у бюджети.

Основою організаційного забезпечення процесу бюджетування є бюджетний комітет, покликаний здійснювати загальне керівництво процесом бюджетування, розробляти його методичне забезпечення і регламент, узагальнювати дані часткових бюджетів, готувати спільно з відповідними функціональними підрозділами проект бюджету та представляти його на затвердження керівництва [14]. Головою бюджетного комітету може призначатися керівник підприємства (голова правління споживчого товариства будь-якого рівня), фінан-

совий директор чи інша особа з ланки вищого керівництва. До його складу можуть входити керівники центрів фінансової відповідальності, спеціалісти фінансово-економічних служб, інші компетентні особи. Його функції пов'язані з кожним етапом організації системи бюджетування: визначення бюджетної політики, узгодження Положення про систему бюджетування, аналіз поданих на затвердження бюджетів, затвердження бюджетів, аналіз звітів про виконання бюджетів, аналіз економічної ефективності діяльності підприємства, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи бюджетування.

Існують три основні підходи до складання бюджетів, що можуть застосовуватися на етапах їх планування, узгодження і затвердження: «знизу доверху», «зверху вниз», ітеративний підхід. Метод «знизу доверху» (прогресивне бюджетування) передбачає активне залучення до планування працівників сільських споживчих товариств (завідувачів магазинів або

товарознавців), керівників окремих центрів відповідальності. За цього підходу ключові показники основних бюджетів є залишковими величинами окремих часткових бюджетів. Наприклад, плановий показник прибутку визначається як різниця між доходами та витратами, що містяться в часткових бюджетах. Під час складання бюджету «зверху донизу» в системі споживчої кооперації він передається керівникам обспоживспілок, від яких – керівникам райспоживспілок і сільських споживчих товариств (завідувачам магазинів, товарознавцям) для деталізації та розроблення рекомендацій. Ключові показники основних бюджетів задаються вищим рівнем керівництва (на рівні Укрспоживспілки). Недоліками ретроградного планування («зверху донизу») є його адміністративний характер і прогалини в інформаційному забезпеченні централізованого підрозділу, який займається розробленням бюджетів. За прогресивного планування («знизу доверху») є небезпека незбалансованості окремих бюджетів. Отже, виникає необхідність у координації з боку керівництва Укрспоживспілки, що вимагає вдосконалення з позиції інформаційного забезпечення.

Для формування ефективної системи бюджетування необхідна розробка регламентів, які мають містити правила, послідовність і логіку фінансового управління. Бюджетний регламент – це затверджена процедура розробки бюджету, що об'єднує зведення положень про основні бюджети, про порядок обміну інформацією між центрами фінансової відповідальності, контролю й оцінки виконання бюджету, стимулювання. Його розробка дозволяє вивести бюджетування на системну основу, забезпечити включення в цей процес усіх підрозділів підприємства і направити його на досягнення цілей системи [14]. Безпосередньо стосуються системи бюджетування такі Положення: про систему бюджетування, про фінансову структуру, про бюджетний комітет. На практиці більшість підприємств розробляють лише один документ, проте, важливо зазначити в ньому всі аспекти організації системи бюджетування. Положення про фінансову структуру регламентує функціонування центрів фінансової відповідальності, містить їх характеристику, тобто кількість, тип, зазначені підрозділи, що входять до кожного центру, керівників центрів, а також регулюється інтеграція системи

мотивації в систему бюджетування, що повинне мати місце в системі споживчої кооперації.

На підприємствах споживчої кооперації можуть розроблятися такі види операційних бюджетів: бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат, бюджетний звіт про прибуток [8–9, 11].

На основі вивчення особливостей діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації визначено, що на рівні облспоживспілок слід складати консолідовані бюджети, а на рівні ЦФВ – окремі бюджети (бюджет собівартості реалізованих товарів, бюджети витрат на зберігання товарів, витрат на збут, бюджет витрат на товарозабезпечення, бюджет адміністративних витрат, бюджет фінансових результатів) [1, с. 45].

Ще одним елементом системи бюджетування є бюджетний контроль, зміст якого полягає у порівнянні фактичних показників фінансово-господарської діяльності з бюджетними з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень із метою вироблення пропозицій щодо корекції бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства. За бюджетного контролю, зазвичай, використовують дворівневу систему контролю. Децентралізований рівень – контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства. При цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складових – функціональних бюджетів. Централізований рівень – контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству загалом.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Організація системи бюджетування в системі споживчої кооперації України, що містить центри відповідальності (витрат, доходів, прибутку, інвестицій), бюджетний комітет, методологію (підходи до складання бюджетів) бюджетні регламенти, систему бюджетів та бюджетний контроль, сприятиме прийняттю ефективних тактичних і стратегічних рішень на всіх рівнях ієрархії. Застосування запропонованої моделі бюджетування дасть змогу

оцінювати ефективність діяльності системи споживчої кооперації у фінансовому аспекті. Однак, створення гнучкої та детальної системи бюджетування можливе лише в умовах комплексного застосування інформаційних систем і комп'ютерних технологій у споживчій кооперації, що може бути перспективою наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фірсова Н. В. Модель побудови управлінського обліку витрат у підприємствах торгівлі споживчої кооперації / Н. В. Фірсова // Економіка АПК. – 2010. – № 3. – С. 41–46.
2. Карцева В. В. Удосконалення фінансового управління в системі споживчої кооперації на основі створення центрів фінансової відповідальності / В. В. Карцева. // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2. – С. 76–80.
3. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / Сергій Володимирович Онищенко [наук. керівник В. З. Потій] ; Київський національний економічний ун-т. – Київ, 2003. – 19 с.
4. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / П. А. Фісуненко, А. А. Сорока // Молодий вчений. – 2016. – № 5 (32). – С. 179–181.
5. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. Є. Федорченко // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 37–39.
6. Даниленко О. В. Упровадження системи бюджетування на шляху досягнення беззбитковості та високої конкурентоспроможності промислових підприємств України / О. В. Даниленко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – 1 (35). – С. 115–119.
7. Долгополова О. В. Складові елементи системи бюджетування на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/725/1/> (дата звернення: 21.09.16). – Назва з екрана.
8. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский и др. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 312 с.
9. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – Киев : Ника-Центр, 2002. – 208 с.
10. Лігоненко Л. О. Контролінг у торгівлі : монографія / Л. О. Лігоненко, О. А. Вержбицький. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 268 с.
11. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 464 с.
12. Вербовецька С. Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства / С. Г. Вербовецька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 46–49.
13. Девятьярова И. Н. Бюджет в рознице / И. Н. Девятьярова // Управленческий учет и финансы. – 2010. – № 4 (24) – С. 284–297.
14. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / В. З. Бугай, А. В. Бугай, Ю. Ю. Ренгевич. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Natural/Vznu/eco/2010_4/010-16.pdf (дата звернення: 21.09.16). – Назва з екрана.

REFERENCES

1. Firsova, N. V. (2010). Model pobudovy upravliniskoho obliku vytrat u pidpriumstvakh torhivli spozhyvchoi kooperatsii [Construction management model of accounting costs in the trade consumer cooperatives]. *Ekonomika APK – Economy AIC*, 3, 4–46 [in Ukrainian].
2. Kartseva, V. V. (2015). Udoskonalennia finansovoho upravlinnia v systemi spozhyvchoi kooperatsii na osnovi stvorennia tsestriv finansovoi vidpovidalnosti [Improving financial management in the system of consumer cooperatives by creating centers of financial responsibility]. *Naukovyi visnyk Polissia Chernihivskoho natsionalnoho tekhnolohichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Polissia Chernihiv National Technological University: Collected papers*, (2), (pp. 76–80) [in Ukrainian].
3. Onyshchenko, S. V. (2003). Biudzhetuvannia v systemi finansovoho upravlinnia pidpriumstvom [Budgeting in the financial management of the enterprise]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t [in Ukrainian].
4. Fisunenکو, P. A. & Soroka, A. A. (2016). Rol biudzhetu ta protsesu biudzhetuvannia v upravlinni pidpriumstvom [The role of the budget and budgeting process in business management]. *Molodyi vchenyi – The young scientist*, 5 (32), 179–181 [in Ukrainian].
5. Fedorchenko, O. Ie. (2015). Udoskonalennia systemy biudzhetuvannia na pidpriumstvi [Improvement of budgeting at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 11, 37–39 [in Ukrainian].
6. Danylenko, O. V. (2014). Uprovadzhennia systemy biudzhetuvannia na shliakhu dosiahnennia bezzbytkovosti ta vysokoi konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriumstv Ukrainy [Implementation budgeting towards achieving breakeven and high competitiveness of industrial enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 1 (35), 115–119 [in Ukrainian].
7. Dolhopolova, O. V. Skladovi elementy systemy biudzhetuvannia na pidpriumstvi [The Elements of budgeting in the company]. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/725/1/> (accessed 21 September 2016) [in Ukrainian].
8. Karminskij, A. M. (2002). *Kontrolling v biznese: Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroenija kontrollinga v organizacijah* [Controlling in Business: Methodological and practical bases of construction of the controlling organizations]. (2nd ed.). Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
9. Sukhareva, L. A. & Petrenko, S. N. (2002). *Kontrollinh – osnova upravleniya biznesom* [Controlling – the basis of business management]. Kyiv: Nyka-Tsentr [in Russian].
10. Lihonenko, L. O. & Verzhbytskyi, O. A. (2013). *Kontrolinh u torhivli* [Controlling in trade]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
11. Hruckij, V. E. & Gamajunov V. V. (2008). *Vnutrifirmennoe bjudzhetirovanie: Nastol'naja kniga po postanovke finansovogo planirovanija* [Intra-budgeting: Handbook on statement of financial planning]. (2nd ed., rev.). Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
12. Verbovetska, S. H. (2011). Formuvannia tsestriv vidpovidalnosti v systemi biudzhetuvannia pidpriumstva [Formation of responsibility centers in the system of budgeting enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of of Khmelnytsky National University: Collected papers*, (3), (pp. 46–49) [in Ukrainian].
13. Devet'jarova, I. N. (2010). Bjudzhet v roznice [Budget retail]. *Upravlencheskij uchet i finansy – Management Accounting and Finance*, 4 (24), 284–297 [in Russian].

14. Buhai, V. Z., Buhai, A. V. & Renhevyh, Iu. Iu. Aspekty biudzhetuvannia v upravlinni hospodarskoiu diialnistiu na pidpriemstvi [Aspects of budgeting in the management of economic activity in the enterprise]. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Natural/Vznu/eco/2010_4/010-16.pdf (accessed 21 September 2016) [in Ukrainian].

И. П. Миколайчук, кандидат экономических наук, доцент (Киевский национальный торгово-экономический университет). **Совершенствование процесса бюджетирования в системе финансового управления предприятиями потребительской кооперации.**

Аннотация. Целью написания статьи является обоснование элементов системы бюджетирования в управлении финансовой подсистемой предприятий потребительской кооперации. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения. **Результаты.** В статье сформировано авторское видение сущности системы бюджетирования на основе обобщения научных подходов, определена последовательность этапов организации системы бюджетирования на предприятиях потребительской кооперации, обоснована сущность бюджета и бюджетных регламентов, сформирована последовательность этапов организации системы бюджетирования на предприятиях потребительской кооперации, рассмотрены виды операционных бюджетов в системе потребительской кооперации. **Практическая значимость результатов исследования.** Применение предложенной автором модели бюджетирования позволит оценивать эффективность деятельности системы потребительской кооперации в финансовом аспекте.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджетное управление, финансовое управление, управлении финансовой подсистемой, предприятия потребительской кооперации.

I. Mykolaichuk, Cand. Econ. Sci, Docent (Kyiv National University of Trade and Economics). **Improvement the budgeting process in the system of consumer cooperatives financial business management.**

Summary. The purpose of this article is justification budgeting elements in the management of financial enterprises subsystem consumer cooperatives. **Methodology of research.** The solution of these problems in an article carried by such methods: analysis and synthesis, generalization and systematization. **Findings.** This article formed their author's vision on definition of budgeting system based on a synthesis of scientific approaches, the peculiarities of the financial structure of the enterprise in enterprises of consumer cooperatives, considered aspects on the implementation of management accounting, budget defined regulations, types of operating budgets, analyzes approaches to budgeting, examined the functions of the budget committee and considered types of operating budgets in the system of consumer cooperation. **Practical value.** Was estimated that using of the proposed by author model budgeting will help evaluate the effectiveness of the system of consumer cooperatives in the financial aspect.

Keywords: budgeting, budgetary control financial management, financial management subsystem, enterprise consumer cooperation.

Стаття надійшла 25 вересня 2016 року.