

сценарію”. Побудовані сценарії відобразатимуть специфіку внутрішнього середовища підприємства, «приспосованого» до його зовнішнього середовища, що дозволяє більш точно планувати виробничо-господарську та фінансову діяльність, а отже, управляти фінансовими ресурсами.

1. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 20.04.2022)
2. Бердар М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 5 (83). С. 133—138.
3. Фінанси підприємств / Поддєрьогін А., Білик М., Буряк Л. та ін.: / За ред. А. Поддєрьогіна. 7-ме вид. К.: КНЕУ, 2008. 552 с.
4. Гудзь О. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
5. Філімоненков О. Фінанси підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. К. : МАУП, 2004. 328 с.
6. Дропа Я.Б., Терешко О.М. Формування фінансових ресурсів підприємств в сучасних умовах розвитку фінансової системи. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/60-1.pdf> (дата звернення: 20.04.2022)
7. Волкова Н.А. Аналітична оцінка оптимізації фінансових ресурсів URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 20.04.2022)
8. Лапа А. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація. Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки. № 4. 2013. С. 289—297.
9. Кропивцова Н. Особливості формування фінансових ресурсів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг*. 2011. Вип. 1. С. 261—268.

References

1. About companies. The Law of Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12. Accessed 20 Apr.2022.
2. Berdar, M. "Management of process of formation and use of financial resources of the enterprise on the basis of logistic approach." *Current problems of the economy*, vol. 5, 2008, pp. 133—138.
3. Poddjerjoghin, A., Bilyk, M., and L.Burjak. *Business finance*. Kyiv, KNEU, 2008.
4. Ghudzj, O. *Financial resources of agricultural enterprises*. Kyiv, NNC IAE, 2007.
5. Filimonenkov, O. *Business finance*. Kyiv, MAUP, 2004.
6. Dropa, Ja.B.. and O.M.Tereshko."Formation of financial resources of enterprises in modern conditions of development of financial system." ZTU, conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/60-1.pdf. Accessed 20 Apr.2022.
7. Volkova, N.A. "Analytical evaluation of financial resources optimization." ONEU, dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/ Accessed 20 Apr.2022.
8. Lapa, A. "Financial resources of the enterprise and their optimization." *UABS NBU Youth Scientific Bulletin, Series: Economic Sciences*, vol. 4, 2013, pp. 289—297.
9. Kropivcova, N. "Features of formation of financial resources of the enterprise." *Economic strategy and prospects for development of trade and services*, vol. 1, 2011, pp. 261—268.

УДК 33:631.1

doi: 10.15330/apred.1.18.67-78

Левандівський О.Т.¹, Баланюк І. Ф.², Матковський П.Є.³, Шеленко Д. І.⁴
БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СИСТЕМА КОНТРОЛЮ У ДІЯЛЬНОСТІ
ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ

Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра фінансів,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна,

тел.: 0342752351,
e-mail: omelyant@ukr.net,
ORCID ID: 0000-0002-5819-8377

²Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +380503733282,
e-mail: ifbalaniuk@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0002-8320-6383

³Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +380501358218,
e-mail: petro.matkovskiy@pnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-9470-9974

⁴Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра теоретичної і прикладної економіки,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +380990662326,
e-mail: diana.shelenko@pnu.edu.ua,
ORCID ID: 0000-0002-9214-7258

Анотація. У статті розглянуто бюджетування, як систему контролю діяльності фінансово-кредитних установ. Акцентовано увагу на необхідності впровадження бюджетування у діяльності фінансово-кредитних установ. Розглядаються й аналізуються методичні підходи у бюджетуванні фінансово-кредитних установ. Відображено роль бюджетування в діяльності фінансово-кредитних установ на основі функції бюджетного планування, організації, мотивування, контролю та регулювання. Проведено аналіз чинників що впливають на низьку ефективність бюджетування у діяльності фінансово-кредитних установ.

Досліджено основні види оцінки бюджетування залежно від мети та методів його проведення. Наголошується на доцільності аналізу бюджету фінансово-кредитної установи як плану майбутніх операцій, інтегрованих у технології, що формуються на бухгалтерському обліку та фінансовому плануванні. З'ясовано, що основою будь-якого бюджетування фінансово-кредитних установ є фінансові потоки, фінансові ризики, основні показники фінансового ринку, прибутки та структурні складові, обсяг необхідних коштів і резервів, валютна позиція тощо.

В основі системи бюджетування виокремлено науково-обґрунтовані принципи, що чітко визначають характер та зміст бюджетування, створюючи умови для ефективної роботи і зменшуючи можливість впливу негативних факторів, а саме: принцип єдності; принцип повноти; принцип точності; принцип участі, координації та відповідальності.

Визначено переваги і недоліки основних варіантів формування бюджетів у фінансово-кредитних установах. Конкретизовано етапи та сучасні методи проведення бюджетування.

Звернута увага на взаємовідносини структурних підрозділів фінансово-кредитної установи щодо проведення бюджетування.

Доведено, що бюджетування є одним із найефективніших інструментів пошуку внутрішніх резервів у діяльності фінансово-кредитної установи. Дозволяє спланувати доходи та витрати і в результаті втілити концепцію «управління винятками». Дана концепція є таким способом організації управління, при якому на основі реалізації функції планування за допомогою системи бюджетів подальший управлінський вплив, мотивація і контроль проводиться за допомогою реалізації аналітичної функції у сфері оцінки відхилень від запланованих у бюджетах варіантів.

Ключові слова: фінансово-кредитні установи, бюджетування, бюджет, контроль, планування фінансової діяльності, управління, принципи організації бюджетування

Levandivskiy O. T.¹, Balaniuk I. F.², Matkovsky P. Ye.³, Shelenko D. I.⁴
**BUDGETING AS A CONTROL SYSTEM IN FINANCIAL AND CREDIT
ACTIVITIES**

¹Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of finance,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,
tel.: 0342752391,
e-mail: omelyant@ukr.net,
ORCID ID: 0000-0002-5819-8377

²Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +380503733282,
e-mail: ifbalaniuk@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0002-8320-6383

³Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +380501358218,
e-mail: petro.matkovskiy@pnu.edu.ua,
ORCID ID: 0000-0001-9470-9974

⁴Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Theoretical and Applied Economics,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: +380990662326,
e-mail: diana.shelenko@pnu.edu.ua,
ORCID ID: 0000-0002-9214-7258

Abstract. The article considers budgeting as a system of control over the activities of financial institutions. Emphasis is placed on the need to introduce budgeting in the activities of financial institutions. Methodical approaches in budgeting of financial and credit institutions are considered and analyzed. The role of budgeting in the activities of financial institutions based on the functions of budget planning, organization, motivation, control and regulation is reflected. An analysis of the factors influencing the low efficiency of budgeting in the activities of financial institutions.

The main types of budget assessment depending on the purpose and methods of its implementation are studied. Emphasis is placed on the feasibility of analyzing the budget of the financial institution as a plan for future operations integrated into the technologies formed in accounting and financial planning. It was found that the basis of any budgeting of financial institutions are financial flows, financial risks, key indicators of the financial market, profits and structural components, the amount of required funds and reserves, currency position, etc.

At the heart of the budgeting system are scientifically sound principles that clearly define the nature and content of budgeting, creating conditions for effective work and reducing the possibility of negative factors, namely: the principle of unity; the principle of completeness; principle of accuracy; the principle of participation, coordination and responsibility.

The advantages and disadvantages of the main options for budgeting in financial institutions are identified. The stages and modern methods of budgeting are specified. Attention is paid to the relationship between the structural units of the financial institution for budgeting.

It is proved that budgeting is one of the most effective tools for finding internal reserves in the activities of financial institutions. Allows you to plan revenues and expenses and as a result implement the concept of "exception management". This concept is a way of organizing management, in which based on the implementation of the planning function through the budget system, further management influence, motivation and control is carried out through the implementation of the analytical function in assessing deviations from planned budget options.

Key words: financial and credit institutions, budgeting, budget, control, financial planning, management, principles of budgeting

Вступ. Висока конкуренція на фінансовому ринку забезпечує певні особливості розвитку фінансово-кредитних установ. Нестабільна ситуація в країні через воєнні дії змушують переглянути регулятивні механізми фінансово-кредитних установ на макроекономічному рівні. Українські фінансово-кредитні установи відчувають в сучасних умовах господарювання як зовнішні, так і внутрішні проблеми що зумовлюють зростання витрат, зниження доходів, формування резервів, накопичення ресурсів. Підвищена ризикованість змушує активізувати систему внутрішнього управління фінансово-кредитних установ. Тому у такій ситуації бюджетування є прогресивною технологією управління, яке дає можливість формувати бюджет фінансово-кредитної установи, враховуючи поточні завдання та стратегічні цілі. Дотримання виконання бюджету можна завдячуючи контролю. Бюджетування має охоплювати усі бізнес-процеси та структурні підрозділи фінансово-кредитних установ. Воно повинно забезпечуватися інформаційно-аналітичними даними на основі використання сучасних програмних продуктів. Індивідуальний розвиток, загальне впровадження, періодичне вдосконалення та оцінка ефективності може визначати якість стратегічних планів і тактик, своєчасно контролювати обсяги та розподіл коштів, передбачати фінансові ризики, грошові потоки, активи та зобов'язання. Таким чином, важливим завданням фінансово-кредитних установ є створення науково обґрунтованої системи бюджетування.

Постановка завдання. Метою даної статті є наукове обґрунтування сутності бюджетування як системи контролю фінансово-кредитних установ, формування принципів та його організаційних складових. Основними методами даного дослідження є системний метод, діалектичний метод, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, економіко-статистичні методи, табличний та графічний методи, метод узагальнення.

Результати. Використання бюджетування як системи планування, контролю та аналізу грошових потоків у фінансово-кредитних установах провідних країн світу свідчить про те, що вони відповідають високому рівню управління, сучасним стандартам та вимогам діяльності. Значний внесок у розробку теоретичних визначень і методів з проблематики бюджетування зробили науковці Е.Дж. Долан, М.А. Поукок, Дж. Сінкі [1]. Також відомі праці О.В. Васюренка, О.В. Дзюблюка, А.М. Мороза, Л.О. Примостки [3], О.Г. Мельник [4–5], О.В. Сисоєва [6], Г.О. Партин [7–8], А.М. Герасимовича, Ю.Л. Овдій [9–10] та інших вчених.

Оцінка теоретичних джерел розкриває теоретичні аспекти бюджетування та стратегічні підходи до реалізації фінансово-кредитної діяльності установ. Так, вчені О. В. Васюренко, А. М. Мороз та Л. О. Примостка [3] приділили більше уваги управлінню та розподілу активів у фінансовому менеджменті та ризик-менеджменті. Питання планування висвітлюються в публікаціях О. В. Сисоєва [6]. Результати бюджетування представлені у дослідженні Ю. Л. Овідій [9 - 10]. Бюджетування як інструмент з позиції ефективності розглядає Г.О. Партин [7-8]. Проте практика регулювання нормативно-правової бази фінансово-кредитних установ ще не має міцної наукової основи, яка б гарантувала повне врахування всіх втрат і вигоди у кожному фінансовому процесі.

Одним із найважливіших завдань фінансово-кредитних установ є планування фінансової діяльності. Процес бюджетування зосереджується на визначенні довгострокового напрямку роботи фінансово-кредитних установ, досягненні їх стратегічних цілей, розробці шляхів реалізації, підтримці характеру та обсягу ресурсів, необхідних для отримання запланованих результатів. Як показує досвід: доходи, витрати, прибутки, збитки – викликані фінансовими ризиками. Таким чином, бюджетування перетворює стратегії та цілі фінансово-кредитних установ на результати фінансового плану. Сюди можна віднести: бізнес-план, фінансову модель реалізації проекту, а також зведений бюджет та активи фінансово-кредитних установ.

Важливим видом фінансового планування є оперативний план, який спрямований на вирішення проблем фінансово-кредитної установи в короткостроковій перспективі. Операційні плани ґрунтуються на стратегічних і тактичних планах, які базуються на затвердженій фінансово-кредитною установою стратегії управління, економічному потенціалу та системі управління ризиками. У іноземній літературі фінансовий операційний план часто називають «бюджетуванням», що походить від англійського слова «budgeting» [1]. У вітчизняній літературі «оперативне фінансове планування» трактується як «бюджетування».

На думку науковців, бюджет – це управлінська система, призначена для внутрішніх користувачів, що ґрунтується на складанні і виконанні бюджету організації [12]. Фахівці визначають бюджетування як процес розробки бюджетів для забезпечення виконання основних функцій управління банком [7; 10; 11]. Термін «бюджет» трактується у літературних джерелах неоднозначно. Зустрічаються тотожними поняття «бюджет» та «кошторис». Часто у літературі розглядаються бюджети як кількісні плани, що виражені лише у грошовій формі, хоча практика доводить, що бюджети можуть формуватися і в натуральних показниках [5]. Г.О. Партин вважає, що бюджет банку – це план його майбутніх дій та операцій, виражений у кількісних (грошових) вимірниках, що відображає доходи та витрати, надходження та видатки банку загалом та його окремих структурних підрозділів за певний період часу і капітал, який необхідно залучити для досягнення поставлених завдань [7]. І.А. Бланк під бюджетом розуміє оперативний фінансовий план, що розробляється у межах до одного року та відображає витрати і надходження коштів у розрізі окремих господарських операцій чи інвестиційних проектів [14]. Інші науковці визначають бюджет як деталізований план у

кількісних вимірниках, що визначає необхідні ресурси та кількості цих ресурсів, що буде витрачено протягом певного періоду часу [13].

Отже, бюджет є інтегральним та багатоаспектним поняттям, і його можна розглядати з різних позицій:

- бюджет є оперативним планом з позиції виявлення майбутнього стану фінансово-кредитної установи;

- бюджет є розписом надходжень та видатків з позиції відображення діяльності фінансово-кредитної установи чи її окремих підрозділів;

- з позиції функції контролю бюджет є вагомою складовою внутрішнього контролю, що забезпечує формування та рівень цільового використання ресурсів.

Доцільно проаналізувати бюджет фінансово-кредитної установи як план майбутніх операцій, інтегрованих у технології, що формуються на бухгалтерському обліку та фінансовому плануванні. Ця технологія є бюджетною, яка поєднує процес планування з декількома організаційними кроками. Тобто бюджет – це спеціальний план, який містить інформацію про майбутні операції. Кожен бюджет фінансово-кредитної установи включає витрати (видаткові статті) і доходи (формування дохідної маржі).

Основою будь-якого бюджетування фінансово-кредитних установ є фінансові потоки, фінансові ризики, основні показники фінансового ринку, прибутки та структурні складові, обсяг необхідних коштів і резервів, валютна позиція тощо. Існують різні способи планування активних, пасивних чи розрахункових операцій в діяльності фінансово-кредитних установ. Однак, бюджетування ґрунтується на двох основних компонентах: обсяг та ціна [10].

Окремі фахівці зауважують: «бюджетування допомагає в отриманні управлінської інформації, яка б дозволяла визначати прибутковість тих або інших банківських продуктів, оптимізувати витратну і прибуткову частини бюджету для кожного продукту і для установи в цілому, контролювати реалізацію бюджетного плану» [12]. Можна зустріти і таку ситуацію, коли фінансово-кредитні установи несумісні з системою управління і часто мають на меті визначити їх фінансові потреби на протязі певного періоду часу.

На практиці при бюджетуванні у фінансово-кредитних установах можуть виникати концептуальні, методологічні, технічні, організаційні, економічні, соціальні, часові та інформаційні проблеми:

- концептуальні проблеми спричинені неузгодженістю бюджетів із стратегією розвитку фінансово-кредитної установи, помилками у структуризації фінансової відповідальності;

- методологічні проблеми полягають у низькому рівні розвитку систем управлінського обліку, недостатнім досвідом фінансового планування у менеджерів;

- організаційні чинники низької ефективності бюджетування пов'язані з невизначеністю складу, строків та форм підготовки бюджетної інформації, неправомірним розподілом функціональних обов'язків у процесі формування бюджетів структурними підрозділами банків, неузгодженістю термінів бюджетування, змінами бюджетів, відсутністю систем аналізу ефективності процесу бюджетування тощо.

У свій час, найбільш суттєвими проблемами, що перешкоджають впровадженню та використанню бюджетування в організаціях, за результатами дослідження, які провели О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник, є [5, с. 38]:

- недостатній рівень інформаційного забезпечення розробки бюджетів (37,1%);

- супротив працівників щодо розробки та виконання бюджетів (31,3%);

- недостатня кваліфікація розробників та виконавців бюджетів (28,2%);

- відсутність сучасного програмного забезпечення (23,7%);

- наявність конфліктів при розподілі ресурсів між підрозділами (20,0%);
- відсутність інформації про процедури і порядок розробки та реалізації бюджетів (13,3%) та інші проблеми (0,3%).

Подолання визначених негативних чинників сприятиме удосконалення системи управління фінансово-кредитною установою через технологію бюджетування.

Потенційними перевагами від впровадження бюджетування є:

- обґрунтування оптимальних витрат фінансових ресурсів та виявлення внутрішніх резервів зниження витрат;
- удосконалення управління грошовими потоками фінансово-кредитної установи, її активами і пасивами, ліквідністю та капіталом з метою вибору найефективніших стратегій діяльності;
- зростання рівня прибутковості (через збільшення маржинального доходу в результаті перегляду асортименту фінансових продуктів та послуг);
- удосконалення політики ціноутворення;
- перенесення акценту в системі мотивації працівників на кінцевий результат;
- зниження собівартості виконання окремих фінансових операцій через використання внутрішніх резервів;
- мінімізація операційно-технологічного ризику фінансової діяльності;
- оптимізація кредитно-інвестиційного портфеля;
- підвищення рівня координованості роботи структурних підрозділів;
- прогнозування рівня показників, необхідних для дотримання нормативних вимог регуляторних органів і внутрішніх управлінських нормативів.

Комплексно роль бюджетування в системі управління фінансово-кредитної установи визначається через управлінські функції – бюджетного планування, організації, мотивування, регулювання та контролю.

Бюджетне планування у фінансово-кредитній установі проводиться, як правило, в грошовій формі з метою досягнення встановлених цілей із врахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників зовнішнього середовища.

Бюджетне планування проводиться на основі інформаційного забезпечення, вибору конкретних методів, визначення видів, кількості, форм та структури бюджетів, консолідації бюджетних показників та формування зведеного бюджету фінансово-кредитної установи.

Організація проведення бюджетування передбачає формування функціонально-організаційної структури установи на засадах чіткого визначення центрів відповідальності, розподілу функцій в управлінні та підрозділах у здійсненні бюджетування, формування системи внутрішніх нормативів та критеріїв для бюджетів. Центри відповідальності – це структурні підрозділи, які проводять чи забезпечують формування конкретних видів діяльності, несуть відповідальність за результативність своєї ділянки роботи у фінансовому аспекті та відповідають за цільове використання ресурсів у визначеному напрямі діяльності. Елементами фінансової структури фінансово-кредитної установи є центри фінансового обліку, які поділяються на три типи: центри управління, центри прибутку, центри витрат (процесінг-центри, сервіс-центри).

Бюджетне мотивування охоплює елементи матеріального стимулювання. Вони формуються у бюджетах установи в розрізі витрат на оплату праці, соціальне забезпечення працівників, та передбачає включення окремих елементів стимулювання праці у вигляді премій чи бонусів за виконання бюджетних показників, мінімізацію видатків та витрат, збільшення дохідної частини бюджету.

Бюджетне контролювання передбачає проведення перевірки досягнення показників бюджетів, оцінювання кінцевих результатів їх виконання, виявлення

недоліків у функціонуванні бюджетних систем, визначення ефективності бюджетних видатків та раціональності розподілу фінансових ресурсів, виявлення неузгодженостей у процедурі консолідації бюджетних показників.

Бюджетне регулювання спрямоване на усунення недоліків, відхилень, неточностей, неузгодженостей, виявлених у процесі бюджетного контролю та проведення усіх необхідних коректив на попередніх етапах.

Фахівці вважають, що, основними питаннями, які виникають у процесі розробки бюджетів фінансово-кредитної установи, є такі [6, с. 52]: як сформувати бюджет, як розподілити та облікувати ресурси, як передбачити можливі зміни у майбутньому. Практики визнають найбільш оптимальним варіантом формування бюджетів такий, за якого бюджети за окремими напрямками роботи установи формують структурні підрозділи, а потім формується зведений бюджет.

Отже, організація процесу бюджетування у фінансово-кредитній установі проводиться на основі взаємодії підрозділів і передбачає формування бюджетів за схемою «знизу-доверху». За такого підходу відпрацьовуються всі основні стратегічні завдання і реальні шляхи досягнення позитивного результату. Окрім цього, бюджети можуть формуватися «зверху-донизу» та комбінованим методом (табл. 1).

В основі системи бюджетування мають бути науково-обґрунтовані принципи, що чітко визначають характер та зміст бюджетування, створюючи умови для ефективної роботи і зменшуючи можливість впливу негативних факторів, а саме:

- принцип єдності – планування повинно мати системний характер і визначати сукупність взаємопов'язаних елементів системи бюджетування;
- принцип повноти виражається в тому, що бюджетування має охоплювати всі сторони діяльності установи;
- принцип точності передбачає, що стратегія установи повинна мати достатній рівень конкретизації, а також те, що наявні тенденції розвитку мають адекватно відображатися у бюджетах;
- принцип участі, координації та відповідальності означає, що кожен структурний підрозділ та менеджер установи бере участь у складанні бюджетів, їх коригуванні, а також несе відповідальність за неналежне виконання своїх обов'язків, пов'язаних із бюджетуванням.

Таблиця 1

Переваги і недоліки формування бюджетів у фінансово-кредитних установах *

Table 1

Advantages and disadvantages of budgeting in financial institutions *

Спосіб формування бюджетів	Особливості та можливості практичного застосування	Переваги	Недоліки
«Зверху–донизу»	До процесу бюджетування менеджери низових ланок не залучаються, бюджети формуються строго централізовано вищим керівництвом. Доцільно використовувати у невеликих філіях установ, у разі недостатнього досвіду керівників структурних підрозділів.	Повністю враховуються стратегічні цілі розвитку установи, скорочуються витрати часу на формування бюджетів та узгодження їх показників.	Недоотримання інформації для формування бюджетів із нижчих ланок управління установою, нерозуміння менеджерами стратегічних цілей установи, слабка участь у їх досягненні.

Продовження табл. 1

«Знизу– доверху»	Бюджети, які формуються на рівні центрів відповідальності –керівників структурних підрозділів установи, в подальшому узгоджуються, узагальнюються та затверджуються на вищому рівні управління. Доцільно застосовувати за умов вдалої організації структури та високого рівня комунікацій між підрозділами, узгодження інтересів вищого керівництва і управлінців середньої ланки.	Покращується координація між різними структурними підрозділами установи, керівники яких безпосередньо зацікавлені у досягненні стратегічних цілей, до визначення яких були залучені.	Зростають витрати часу на процес бюджетування, висока імовірність помилок та дублювання витрат, на якість формування бюджетів впливає рівень кваліфікації та досвіду працівників низових ланок та менеджерів.
«Зверху– донизу– знизу– доверху»	Найбільш оптимальний варіант бюджетування, об'єднує переваги першого та другого варіантів формування бюджетів. Керівництво доводить до керівників структурних підрозділів цільові показники та ресурсні обмеження, на основі яких останні складають бюджети і подають їх на затвердження вищому керівництву.	Враховуються стратегічні цілі розвитку установи, існує мотивація керівників структурних підрозділів до виконання лімітів, визначених у бюджетах.	Зростає рівень складності організації процесу бюджетування та час, затрачений на формування бюджетів, їх затвердження і доведення до виконання.

* Сформовано на основі опрацьованих джерел [7; 8; 12].

З метою погодження бюджетування із стратегічними цілями та поточними завданнями діяльності фінансово-кредитної установи організація системи бюджетування повинна проводитись послідовно на основі методичних підходів.

Структурно–логічну схему формування системи бюджетування фінансово-кредитної установи представлено на рис. 1



Рис. 1. Структурно-логічна схема бюджетування у фінансово-кредитній установі
Fig. 1. Structural and logical scheme of budgeting in the financial institution

Бюджетування вимагає побудови такої організаційно-фінансової структури установи, яка забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Функціонування системи бюджетування передбачає участь усіх структурних підрозділів, проведення прогнозних розрахунків, доведення бюджетів до відома працівників, його виконання та аналізу ефективності.

Важливою методологічною базою є розробка та затвердження інструкції з організації бюджетування. Для побудови основних бюджетів установи необхідно сформулювати інформаційне забезпечення, що ґрунтується на розробленні плану заходів.

Висновки. Дослідження показали, що бюджетування є одним із найефективніших інструментів пошуку внутрішніх резервів у діяльності фінансово-кредитної установи. Дозволяє спланувати доходи та витрати і в результаті втілити концепцію «управління винятками». Концепція «управління винятками» є таким способом організації управління, при якому на основі реалізації функції планування за допомогою системи бюджетів подальший управлінський вплив, мотивація і контроль проводиться за допомогою реалізації аналітичної функції у сфері оцінки відхилень від запланованих у бюджетах варіантів. Це дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси, що, в свою чергу, підвищує операційну ефективність та вивільняє додаткові внутрішні резерви.

Через цю призму визначено сутність бюджетування, узагальнено підходи щодо методів організації бюджетування та обґрунтовано його роль у системі управління фінансово-кредитною установою через функції бюджетного планування, організації, мотивування, контролю та регулювання. Доведено, що науково-обґрунтована система бюджетування має проводитись обраними методами поетапно та базуватися на принципах єдності, повноти, участі, відповідальності, координації.

1. Синки Дж.Ф. мл. Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. М.: Gatallaxy, 1994. 820 с.
2. Хруцкий В.Е. Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по поставке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2004. 400 с.
3. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2004. 468 с.
4. Мельник О. Г. Класифікація та призначення бюджетів підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2003. № 484 : Проблеми економіки та управління. С. 312-319.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Побудова бюджетів в організації. *Фінанси України*. 2005. № 7. С. 136 - 146.
6. Сисоев О.В. Проблеми бюджетування банківського процесу. *Вісник Національного банку України*. 2003. №1. С. 52-53.
7. Партин Г.О. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності діяльності банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : [зб. наук. праць]*. Суми: УАБС НБУ, 2006. Т. 18. С. 100 -102.
8. Партин Г.О. Організація та методика бюджетування діяльності. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. *Євроінтеграційний курс України: фінансовий вимір* [зб. наук. праць; у 2-х ч.; відп. ред. М.І. Долішній]. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2006. Вип. 3 (LIX). Ч. 2. С. 59 - 65.
9. Овдій Ю.Л. Облік виконання бюджету в банку. *Вісник НБУ*. 2005. № 8. С. 36 - 39.
10. Овдій Ю.Л. Організаційне забезпечення процесу бюджетування в банку. *Вісник НБУ*. 2005. № 11. С. 57 - 59.
11. Дикки Т. Бюджетирование бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха. Пер. с англ. А.Б. Гурман. СПб.: Полигон, 1999. 230 с.
12. Птіцин Д. Шпаргалка для управлінця. *Галицькі контракти*. 2003. № 13. С. 40-43.
13. Еськов А.Л. Демина Е.Т. Бюджетирование как инструмент управления крупным промышленным предприятием. *Вісник економічної науки України*. 2007. №1(11). С. 39 - 42.
14. Ronald W. Hilton. *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill, Inc, 1991. 848 P.
15. Wood, T., Aronczyk, M. *Publicity and Transparency. American Behavioral Scientist*. 2020. Vol. 64 (11). P. 1531-1544. <https://doi.org/10.1177/0002764220945359>
16. Open Budget Survey 2019 (7th edition). International Budget Partnership URL: https://www.internationalbudget.org/sites/default/files/2020-04/2019_Report_EN.pdf (дата звернення 10.04.2022)

17. Колганова П. DoZorro запустив безкоштовні тренування з BI ProZorro. 2021. PROZORRO ІНФОБОКС: URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/dozorro-zapustivbezkoshtovni-trenuvannya-z-bi-prozorro> (дата звернення 10.04.2022)

References

1. Sinki, J.F. *Financial management in commercial banks*. Moscow, Gatallaxy, 1994.
2. Khrutsky, V.E., Sizova, T.V., and V.V. Gamayunov. *Intracompany budgeting: a handbook for delivering financial planning*. Moscow, Finance and statistics, 2004.
3. Primostka, LO *Financial management in the bank*, 2nd ed., Kyiv, KHEY, 2004.
4. Melnyk, O.G. "Classification and assignment of enterprise budgets." *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 484, 2003, pp. 312-319.
5. Kuzmin, O.E., and O.G. Melnik. "Building budgets in the organization." *Finance of Ukraine*, no. 7, 2005, pp. 136 -146.
6. Sysyov, O.V. "Problems of budgeting the banking process." *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no.1, 2003, pp. 52-53.
7. Partin, G.O. "Budgeting as a tool to increase the efficiency of the bank." *Problems and prospects for the development of the banking system: col. Science. work*, vol. 18, 2006, pp. 100 -102.
8. Partin, G.O. "Organization and methods of activity budgeting." *Socio-economic research in transition. European integration course of Ukraine: financial dimension*, issue. 3 (LIX), part 2, 2006, pp. 59 - 65.
9. Ovdyy, Yu.L. "Accounting for budget execution in the bank." *Bulletin of the NBU*, no. 8, 2005, pp. 36 - 39.
10. Ovdyy, Yu.L. "Organizational support of the budgeting process in the bank." *Bulletin of the NBU*, no. 11, 2005, pp. 57 - 59.
11. Dicky, T. *Business budgeting. The ABC of Entrepreneurship. Practical advice on how to achieve financial success*. St. Petersburg, Polygon, 1999.
12. Ptitsyn, D. "Crib for the manager." *Galician contracts*, no. 13, 2003, pp. 40-43.
13. Eskov, A.L. and E.T. Demina. "Budgeting as a management tool for a large industrial enterprise." *Bulletin of economic science of Ukraine*, no. 1 (11), 2007, pp. 39 - 42.
14. Hilton, Ronald W. *Managerial Accounting*. New York, McGraw-Hill, Inc., 1991.
15. Wood, T., & Aronczyk, M. "Publicity and Transparency." *American Behavioral Scientist*, no.64(11), 2020, pp. 1531-1544. doi.org/10.1177/0002764220945359
16. Open Budget Survey 2019 (7th edition). International Budget Partnership, www.internationalbudget.org/sites/default/files/2020-04/2019_Report_EN.pdf/ Accessed 10 Apr. 2022.
17. Kolhanova, P. (2021). DoZorro has launched a free workout with BI ProZorro. Prozorro, infobox.prozorro.org/articles/dozorro-zapustiv-bezkoshtovni-trenuvannya-z-bi-prozorro. Accessed 10 Apr. 2022.