

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
національного університету

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

ТОМАШЕВСЬКА Єлизавета Олександрівна

Бюджетування в системі фінансового планування на
підприємстві

Спеціальність: 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітньо-професійна програма: Фінанси

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Фзвнм-21
Є. О. Томашевська (Чичірко)

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ	5
1.1. Економічна сутність та місце бюджетування в системі фінансового планування	5
1.2. Способи бюджетування та організація бюджетного процесу на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ.....	18
У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ «ВАЦАК».....	18
2.1. Аналіз системи бюджетування за центрати фінансової відповідальності на підприємстві.....	18
2.2. Планування фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою операційних бюджетів.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, жорсткою конкуренцією, інфляційними ризиками та необхідністю оперативного прийняття ефективних управлінських рішень. За таких обставин особливої ваги набуває фінансове планування як важливий елемент стратегічного та оперативного менеджменту. Його центральною складовою є бюджетування – інструмент, який дозволяє узгоджувати цілі підприємства з наявними ресурсами, контролювати витрати, прогнозувати доходи і досягати бажаних фінансових результатів.

Бюджетування забезпечує переведення стратегічних орієнтирів підприємства у конкретні фінансові показники, створює основу для управління витратами, ресурсами та результативністю діяльності. Успішна реалізація бюджетного процесу сприяє прозорості управлінських дій, підвищенню фінансової дисципліни та мотивації персоналу.

Проблематиці фінансового планування та бюджетування присвячено значну кількість наукових праць українських і зарубіжних учених. Сутність, функції та організаційні аспекти бюджетування досліджувалися у працях І. О. С. Войцехівської [5], Т. Давидюк [8], Б. Засадного [13], Г. Столярова [35], О. Удалиха [42]. Практичні аспекти впровадження бюджетного планування в діяльність підприємства висвітлено у роботах Т. Басюк [3], О. Дзюби [9], Б. Засадного [13], Т. Староверської [34], В. Топило [41], Т. Хлевицької [44]. Водночас, питання вдосконалення бюджетування з врахуванням специфіки діяльності підприємств кондитерської галузі, зокрема ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бюджетування як інструменту фінансового планування на прикладі ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

Поставлена мета обумовила вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність бюджетування та його роль у системі фінансового планування підприємства;

- проаналізувати існуючу практику бюджетування на ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»;
- ідентифікувати недоліки чинної системи фінансового планування;
- обґрунтувати напрями вдосконалення бюджетного процесу з урахуванням специфіки діяльності базового підприємства;
- оцінити очікувані економічні, управлінські та організаційні результати від впровадження запропонованих заходів по удосконаленню бюджетування у ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

Об'єктом дослідження є організація процесу бюджетування у ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». **Предметом** дослідження виступають процеси, інструменти та організаційні механізми бюджетування в межах системи фінансового планування сучасного підприємства.

У ході дослідження застосовувалися такі *методи*: методи аналізу та синтезу (для узагальнення наукових підходів до бюджетування); економіко-статистичний аналіз (для оцінки фінансових показників підприємства); графічний метод (для візуалізації структури центрів фінансової відповідальності та бюджетного процесу); порівняльний аналіз (для зіставлення різних методів бюджетування); експертно-аналітичний метод (для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення бюджетного процесу); індукція та дедукція (при формуванні висновків та узагальнень щодо ефективності запроваджених підходів).

Наукова новизна кваліфікаційного дослідження полягає у:

- розробці пропозицій щодо вдосконалення системи бюджетування на підприємстві кондитерської галузі з урахуванням її виробничої, збутової та логістичної специфіки;
- впровадженні підходу до розмежування відповідальності за формування окремих видів бюджетів відповідно до центрів фінансової відповідальності.

Практична цінність дослідження полягає в обґрунтуванні інструментарію, що може бути впроваджений у господарську діяльність ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» з метою підвищення ефективності управління фінансами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Економічна сутність та місце бюджетування в системі фінансового планування

Бюджетування доцільно розглядати як один із фундаментальних інструментів фінансового планування, що забезпечує структурований підхід до контролю, координації та аналізу фінансових показників і ресурсів підприємства. Його використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та оптимізації процесів ресурсного забезпечення на різних рівнях управління.

Історичні витоки бюджетування пов'язують зі Сполученими Штатами Америки та початком ХХ століття, коли в управлінську практику почали впроваджувати перші формалізовані бюджетні процедури. Упродовж середини ХХ століття бюджетування набуло широкого поширення, поступово перетворившись на невід'ємний елемент системи управління як у приватному секторі, так і в державних організаціях [28].

Особливу динаміку розвитку бюджетування було зафіксовано у 1920–1930-х роках, що збіглося з періодом індустріального піднесення та активного зростання корпоративного сектору США. Саме в цей період формуються підходи до використання операційних та фінансових бюджетів як інструментів стратегічного планування, контролю витрат, управління доходами та раціонального розподілу ресурсів у великих корпораціях. Таким чином, бюджетування поступово закріплюється як ключовий елемент системи фінансового менеджменту, що забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів та узгодженість фінансових рішень [31].

Після завершення Другої світової війни практика впровадження бюджетування у бізнес-процеси поступово поширилася на інші країни та різні

галузі економіки. Цьому сприяли, передусім, ускладнення управлінських процесів, зростання масштабів підприємницької діяльності, а також підвищена потреба в систематичному плануванні та контролі в умовах посилення конкуренції та поступової глобалізації світової економіки.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин бюджетування широко застосовується як у приватному секторі – на великих, середніх і малих підприємствах, – так і в державних установах, неурядових організаціях та благодійних фондах. За таких умов бюджетування функціонує як базовий інструмент фінансового управління, що забезпечує координацію, контроль та оптимізацію використання ресурсів у організаціях різних типів.

У науковій економічній літературі представлено низку підходів до визначення сутності бюджетування. Незважаючи на певні відмінності в трактуваннях, усі автори одностайно підкреслюють ключову роль цього процесу у системі фінансового планування та забезпечення ефективної організації господарської діяльності підприємства [2, 4, 7, 12, 14, 23, 28, 35].

В. Бугай [4] та О. Кузьмін [18] у своїх дослідженнях наголошують на визначальній ролі бюджетування як ключового елементу системи фінансового планування, що забезпечує узгоджене формування доходів і витрат на всіх рівнях управління підприємством [4, 18]. Такий підхід підкреслює важливість системного аналізу прогностичних і фактичних фінансових показників для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Водночас В. Онісіфорова [23] та Г. Столяров [35] розглядають бюджетування як комплексний, багатоступеневий процес, який охоплює розроблення, виконання, контроль та аналіз фінансового плану, інтегруючи всі аспекти господарської діяльності підприємства. На їхню думку, бюджетування слугує інструментом систематичного порівняння витрат і отриманих результатів, що забезпечує підґрунтя для подальшого планування діяльності на наступні періоди [23,35].

О. Кузьмін та О. Мельник [18] трактують бюджетування як технологію управління, спрямовану на оптимізацію структури доходів та витрат

підприємства з метою досягнення визначених цілей, враховуючи динаміку та чинники зовнішнього середовища [18]. Такий підхід акцентує увагу на адаптивності та гнучкості бюджетних процесів у контексті сучасних умов господарювання.

Інші дослідники, зокрема В. Самочкіна, Ю. Пронін та Є. Логачова, визначають бюджет як інструмент узгодженого управління діяльністю структурних підрозділів підприємства в умовах посиленої конкуренції, спрямований на підвищення ефективності функціонування організації [28].

Узагальнюючи наведені наукові підходи до трактування «бюджетування», можемо сформулювати власне визначення бюджетування, а саме – це інструмент оперативного фінансового планування, що відображає системний, послідовний процес формування, реалізації, моніторингу та аналізу фінансового плану, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства чи організації. Бюджетування включає розроблення планових показників доходів і витрат, механізми контролю їх виконання, а також оцінювання відхилень для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень.

Основними суб'єктами системи бюджетування виступають керівники та менеджери всіх рівнів управління, які використовують відповідні інструменти для реалізації планових, контрольних та аналітичних функцій управління. Об'єктами бюджетування є цільові фінансові показники, що характеризують діяльність різних центрів відповідальності, окремих видів діяльності, продуктів та інших структурних елементів підприємства [31].

Для забезпечення результативного функціонування процесу бюджетування необхідно дотримуватися низки принципів, які формують методологічну основу бюджетного планування. Дотримання цих принципів підвищує структурованість і логічну послідовність бюджетного процесу, сприяє раціональному розподілу фінансових ресурсів та забезпечує зростання фінансової ефективності підприємства. У наукових джерелах подано різні підходи до визначення переліку принципів бюджетування, однак ключові з них узагальнено та представлено на рис. 1.1.

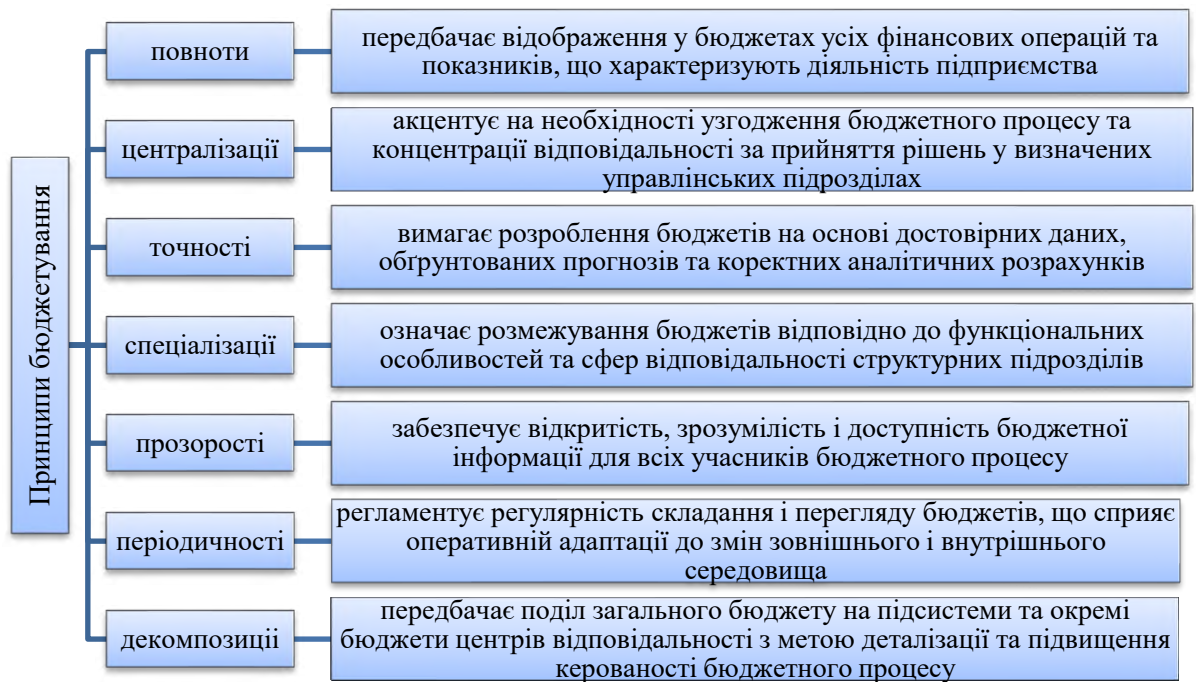


Рис. 1.1. Ключові принципи сучасного процесу бюджетування

Джерело: створено автором на основі даних [31]

На рис. 1.1., наведено взаємопов'язаний комплекс принципів, дотримання яких забезпечує системність, узгодженість та ефективність сучасного бюджетного менеджменту. У його структурі виокремлено сім основних принципів, що визначають методологічні засади формування, виконання та контролю бюджетів на підприємстві.

Узагальнення сутності поняття та принципів бюджетування дає змогу сформуванню цілісного уявлення про його методологічні засади та організаційні підходи. Водночас повноцінне розкриття сутності бюджетного процесу неможливе без аналізу його функціонального наповнення. Саме функції бюджетування визначають практичну спрямованість цього інструменту, відображають його роль у системі управління підприємством та окреслюють ті управлінські завдання, які забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

У цьому контексті доцільним є подальший розгляд ключових функцій бюджетування, що зумовлюють його значення як важливого елементу сучасного фінансово-економічного механізму підприємства (рис. 1.2).

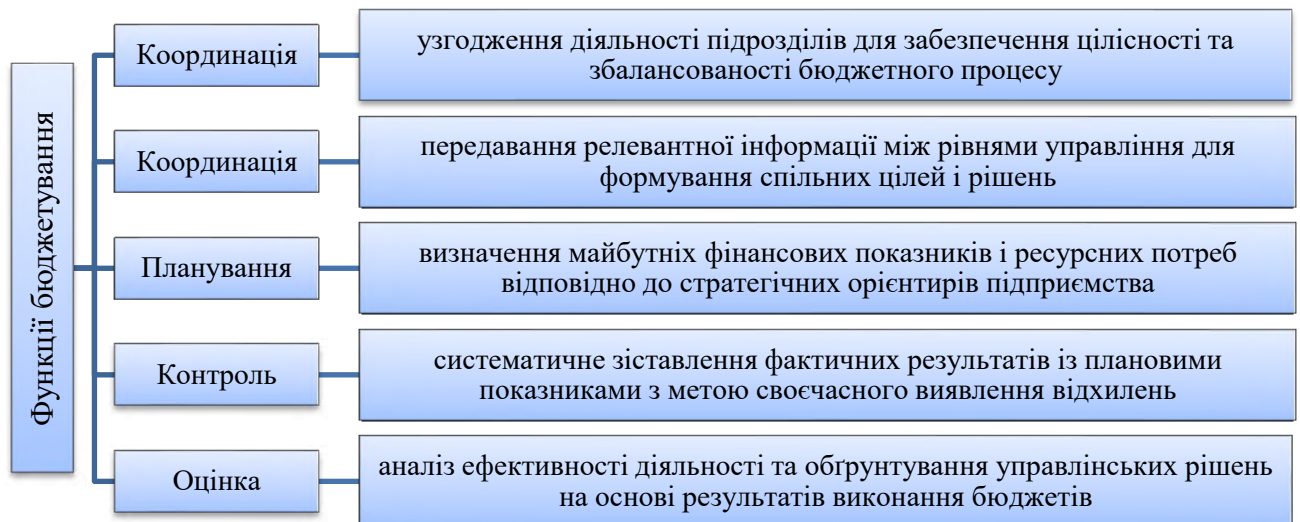


Рис. 1.2. Функції бюджетування

Джерело: створено на основі даних [31]

На основі визначених функцій бюджетування формується комплекс управлінських завдань, що забезпечують ефективну організацію фінансово-економічної діяльності підприємства. До таких завдань належать [34]:

1. Забезпечення поточного планування, що передбачає формулювання конкретних цілей та завдань на визначений період відповідно до стратегічних орієнтирів організації.

2. Формування системи координації, кооперації та комунікації між структурними підрозділами та рівнями управління з метою узгодження дій, забезпечення інтегрованості інформаційних потоків та досягнення спільних цілей підприємства.

3. Кількісне обґрунтування управлінських планів, визначення потреб у фінансових ресурсах і оптимізація їх розподілу з урахуванням можливостей та обмежень бюджету.

4. Підвищення усвідомленості витрат та забезпечення раціонального використання ресурсів, що сприяє зміцненню фінансової дисципліни та контролю за витратами.

5. Створення інструментальної основи для оцінювання та контролю діяльності, зокрема шляхом порівняння фактичних і нормативних показників, а також здійснення постійного моніторингу виконання бюджетних завдань.

6. Підвищення мотивації персоналу через орієнтацію на досягнення встановлених стратегічних і операційних показників, визначених у бюджетах.

7. Забезпечення дотримання законодавчих вимог та умов контрактів, що гарантує відповідність діяльності підприємства нормативним та договірним зобов'язанням [34].

Як і будь-який інший управлінський процес, бюджетування має власні переваги та недоліки. Для узагальнення й систематизації цих характеристик у табл. 1.1 подано їх структуроване представлення, що відображає співвідношення позитивних і негативних аспектів бюджетного процесу.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки процесу бюджетування

Переваги	Недоліки
Підвищення мотивації менеджерів та виконавців завдяки чіткому визначенню цілей та показників діяльності.	Різне сприйняття бюджетних орієнтирів серед персоналу, що може зумовлювати непорозуміння та ускладнювати виконання завдань.
Покращення координації та взаємодії між структурними підрозділами підприємства.	Складність формування та функціонування бюджетної системи, особливо на великих підприємствах, що може створювати додаткові організаційні труднощі.
Спроможність своєчасно реагувати на відхилення від планових показників та оперативно вносити корективи в діяльність.	Ймовірність виникнення конфліктів між працівниками у процесі розроблення бюджетів, що негативно позначається на результативності їх роботи.
Можливість порівняння запланованих і фактичних результатів, що підвищує об'єктивність контролю та оцінювання ефективності.	Ризик завищення потреб у ресурсах, що може спричинити нераціональний перерозподіл фінансових коштів.
Підвищення рівня керованості підприємства через вдосконалення внутрішніх комунікацій та прозорості управлінських процесів.	Імовірність подання структурними підрозділами недостовірних даних, що може спотворювати бюджетні розрахунки та призводити до прийняття неефективних управлінських рішень.
Оптимізація розподілу ресурсів та забезпечення їх більш раціонального використання.	Недостатня поінформованість працівників щодо змісту бюджету, що здатне знижувати рівень мотивації та ефективності виконання завдань.
Надання підрозділам більшої самостійності у використанні фінансових ресурсів у межах затверджених бюджетів.	Конфлікти між менеджерами та підрозділами контролінгу, викликані розбіжностями в бюджетних показниках та вимогах щодо їх дотримання.
Спрощення системи контролю та підвищення прозорості управлінських процесів.	Додаткові витрати підприємства та потреба у висококваліфікованих фахівцях для забезпечення ефективного функціонування бюджетної системи.

Джерело: узагальнено на основі даних [31, 34]

Отже, бюджетування є важливим елементом системи фінансового планування, що забезпечує структуроване формування, виконання та контроль фінансових показників підприємства. Проаналізовані наукові підходи підтверджують його роль як інструменту координації, раціонального розподілу ресурсів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Визначені принципи й функції бюджетування формують методологічну основу ефективного управління, тоді як оцінка його переваг і недоліків засвідчує як значний потенціал цього інструменту, так і наявність організаційних обмежень. У цілому бюджетування виступає ключовим механізмом підвищення результативності фінансово-економічної діяльності підприємства.

1.2. Способи бюджетування та організація бюджетного процесу на підприємстві

Класифікація бюджетів залишається дискусійним питанням, оскільки у науковій та практичній площині існують суттєві відмінності щодо критеріїв виокремлення їх видів. На формування класифікаційних підходів впливають як концептуальні погляди дослідників, так і особливості національних, галузевих та організаційних умов функціонування підприємств у державному та приватному секторах.

Зокрема, Я. Догадайло [11] пропонує класифікацію бюджетів за охопленням показників, поділяючи їх на прості та складні. Простий бюджет охоплює один плановий показник (наприклад, бюджет продажу), тоді як складний містить декілька планових показників і може акумулювати інформацію з різних простих бюджетів [11]. Такий підхід акцентує увагу на рівні структурної складності бюджетів та підкреслює важливість диференціації між простими та комплексними формами фінансового планування.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних основ бюджетування зробив американський економіст Джай К. Шим, який запропонував класифікацію

бюджетів за ступенем їх деталізації. У межах цього підходу виділяють модифіковані, стратегічні та цільові бюджети, що відрізняються глибиною опрацювання інформації та горизонтом планування [53].

Дж. Ван Хорн суттєво розширив підходи до класифікації бюджетів, зосередивши увагу на їх об'єктній спрямованості [58]. У межах його концепції виокремлюють бюджети, що формуються для виготовлення окремих виробів, виконання специфічних замовлень або реалізації проєктів; бюджети, призначені для функціональних підрозділів; а також зведені бюджети, які інтегрують показники діяльності підприємства в цілому. Така деталізація забезпечує більш диференційований підхід до планування та сприяє підвищенню точності розподілу ресурсів [58].

Разом із тим, класифікація бюджетів потребує врахування не лише об'єктних характеристик, а й економічного змісту витрат. У цьому контексті позиція Д. П. Дойла [49] та інших дослідників доповнює наведений підхід, пропонуючи поділ бюджетів на поточні та капітальні. Така класифікація дозволяє чіткіше розмежувати операційні витрати, що забезпечують безперервність діяльності, та інвестиційні витрати, спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи, слід зазначити, що класифікація бюджетів може здійснюватися за низкою ознак, що відображають різні аспекти управлінського процесу. На рис. 1.3 подано, на нашу думку, найбільш релевантні з них – за рівнем ділової активності, за періодичністю та за сферою діяльності, що забезпечує комплексне уявлення про структуру бюджетної системи підприємства.

Відповідно до першого підходу виокремлюють статичний та гнучкий бюджети. Статичний бюджет характеризується фіксованістю запланованих показників та не змінюється залежно від фактичних обсягів діяльності. Він переважно використовується у сервісних компаніях, а також для окремих адміністративних функцій виробничих підприємств [40].

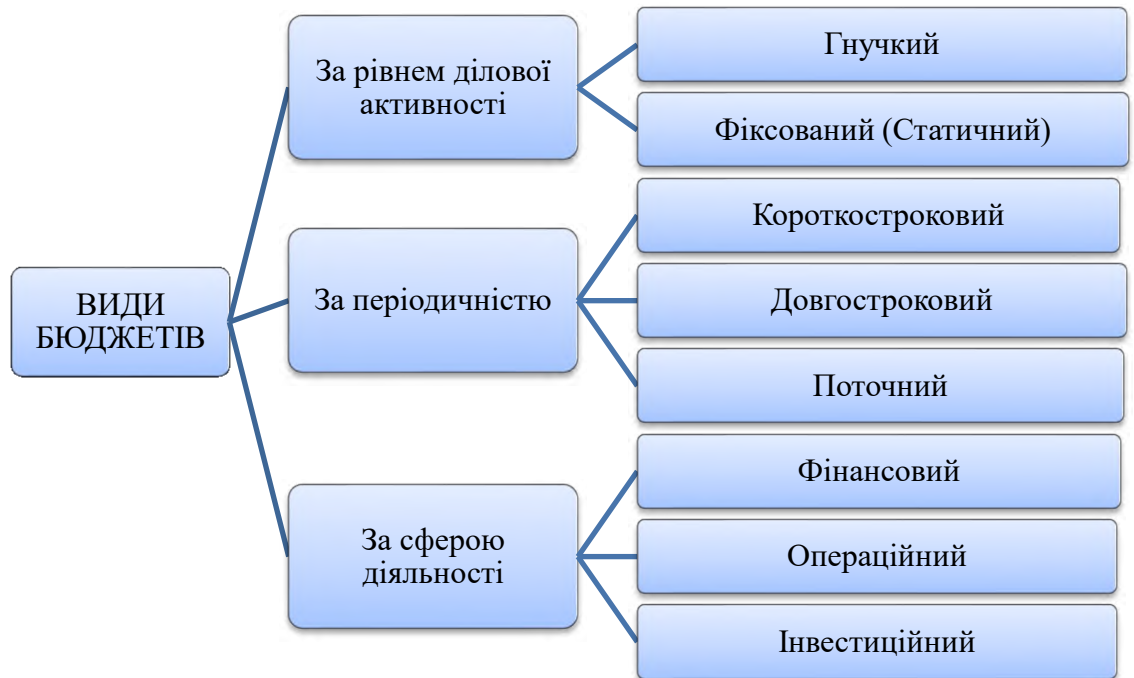


Рис. 1.3. Класифікація бюджетів

Джерело: узагальнено на основі даних [40,44]

Застосування статичного бюджету є доцільним за таких умов:

- відсутність сезонних коливань у бізнес-процесах;
- мінімальний або нульовий вплив зовнішніх чинників на господарську діяльність;
- визначений і стабільний попит на продукцію чи послуги;
- функціонування підприємства переважно на внутрішньому ринку;
- відсутність потреби у специфічній робочій силі чи особливих матеріальних ресурсах;
- регулярність постачання виробничих ресурсів;
- відносна стабільність цінового середовища.

На практиці сукупність наведених умов зустрічається рідко, що значно обмежує застосування статичних бюджетів. Типовим прикладом такого бюджету є бюджет витрат на оплату праці управлінського персоналу.

Гнучкий бюджет – це бюджет, який диференціює постійні та змінні витрати і коригується залежно від фактичного обсягу діяльності. На відміну від статичного, він є значно більш реалістичним та прикладним, оскільки враховує

зміну поведінки витрат на різних рівнях операційної активності. Прикладом гнучкого бюджету може бути бюджет реалізації продукції, у якому показники змінюються пропорційно до обсягів продажу [40].

Залежно від тривалості планового періоду виокремлюють такі види бюджетів:

- короткострокові бюджети, що формуються на відносно стислий період (наприклад, місячний бюджет витрат на реалізацію рекламної кампанії);
- довгострокові бюджети, які охоплюють тривалі часові горизонти (наприклад, п'ятирічний бюджет розвитку підприємства з урахуванням інвестицій у нові технології та розширення ринків збуту);
- поточні бюджети, що відображають оперативні планові витрати на короткі інтервали часу (наприклад, щотижневий бюджет витрат на офісне приладдя та інші рутинні операційні потреби) [40].

Як правило, за сферою діяльності виокремлюють три основні види бюджетів: фінансовий, операційний та інвестиційний.

Фінансовий бюджет ілюструє планову структуру грошових потоків і підсумкові фінансові результати діяльності підприємства. До його складу входять [38]:

- бюджет руху грошових коштів;
- балансовий бюджет;
- бюджет капітальних інвестицій.

Зазначені бюджети відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства, попередженні дефіциту грошових ресурсів та підтримці ефективного стратегічного управління. Крім того, саме елементи фінансового бюджету найчастіше використовуються у презентаціях для потенційних інвесторів, оскільки вони дають цілісне уявлення про фінансовий стан і перспективи розвитку компанії.

Операційний бюджет (поточний або оперативний), являє собою систему взаємопов'язаних бюджетів, що відображають доходи та витрати, пов'язані з окремими операційними або функціональними напрямками діяльності підприємства [44]. До складу операційного бюджету, як правило, включають:

1. Бюджет продажу, який містить планові обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) та очікувані доходи від продажу.

2. Бюджет виробництва, що визначає необхідні обсяги виготовлення продукції (або надання послуг) для забезпечення запланованих продажів.

3. Бюджет витрат, який охоплює всі види операційних витрат, зокрема трудові, загальновиробничі, адміністративні, витрати на збут та інші статті витрат.

4. Прогноз прибутків і збитків, що відображає очікувані фінансові результати операційної діяльності та дозволяє оцінити рівень прибутковості або ризик збитків [40].

Інвестиційний бюджет є фінансовим планом, що охоплює всі заплановані інвестиційні проекти, спрямовані на розвиток підприємства. Він включає капітальні вкладення в обладнання, інфраструктуру, нерухомість, технологічну модернізацію, інноваційні рішення, а також можливі придбання корпоративних прав або акцій інших компаній. Інвестиційний бюджет відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, оскільки забезпечує основу для прийняття рішень щодо довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Кожен із зазначених підходів до класифікації характеризується власними перевагами й обмеженнями та застосовується з урахуванням специфіки діяльності підприємства й цілей управління. У цьому контексті особливо важливим є забезпечення гнучкості бюджетної системи, яка має адаптуватися до змін стратегічних пріоритетів, зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації.

Підготовка бюджету є комплексним і багатоетапним процесом, що передбачає ретельне планування та узгодження фінансових показників. На початковому етапі підприємство має визначити періодичність бюджетування (щомісячну, щоквартальну, піврічну або річну). Місячні бюджети зазвичай характеризуються вищим рівнем деталізації, тоді як окремі компанії надають перевагу квартальним чи піврічним бюджетам, що дозволяє оптимізувати трудомісткість їх підготовки.

Після затвердження бюджету реалізується процес бюджетного контролю, який охоплює систематичний моніторинг, аналіз і регулювання фінансових результатів упродовж бюджетного періоду. Такий контроль забезпечує порівняння фактичних показників із плановими, виявлення відхилень та своєчасне ухвалення управлінських рішень з метою досягнення встановлених цілей.

Підходи до бюджетування варіюються залежно від специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури та стратегічних пріоритетів. Водночас у теорії та практиці управління виділяють два базові підходи до формування бюджетів [47]:

1. Бюджетування зверху-вниз (Top-down approach).
2. Бюджетування знизу-догори (Bottom-up approach) [47].

Обидва підходи мають свої переваги й обмеження, а їх вибір визначається внутрішніми потребами та управлінською політикою конкретного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки базових підходів до формування бюджетів

Критерій	Підхід «зверху вниз»	Підхід «знизу догори»
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення єдиного корпоративного бачення та підтримка стратегічного розвитку організації. • Розробка бюджету досвідченими фахівцями з можливістю залучення зовнішніх експертів. • Швидкість бюджетного процесу завдяки мінімізації міжвідомчих узгоджень. • Орієнтація бюджету на стратегічні цілі та зростання організації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень залученості менеджерів, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність. • Реалістичність і точність бюджету завдяки ґрунтуванню на глибокому знанні операційної діяльності. • Краща відданість менеджерів поставленим цілям і організації.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • Ризик демотивації менеджерів через їхню обмежену участь у формуванні бюджету. • Можливий дефіцит деталізованої інформації у вищого керівництва, що знижує точність прогнозів. • Обмежена комунікація між підрозділами, оскільки вони не залучені до постановки цілей. • Значні витрати часу керівництва на підготовку стратегічних бюджетів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризик невідповідності бюджетів загальній стратегії організації. • Триваліший процес підготовки бюджету, можливість міжвідомчих суперечок. • Ймовірність завищення або заниження планових показників менеджерами. • Обмеження контролю керівництва над процесом прогнозування та бюджетними параметрами.

Джерело: узагальнено на основі даних [47]

Отже, проведений аналіз підходів до класифікації бюджетів показав, що бюджетування є складним і багаторівневим процесом, для якого не існує єдиного універсального підходу. Різні класифікаційні ознаки відображають специфіку діяльності підприємств та особливості їхнього управлінського середовища.

Під час дослідження встановлено, що статичні та гнучкі бюджети мають різне призначення: статичні підходять для стабільних умов, тоді як гнучкі дозволяють адаптуватися до змін обсягів діяльності. Поділ бюджетів за тривалістю та сферою діяльності забезпечує більш структурований підхід до планування та контролю.

Враховуючи зазначене, можемо зробити висновок, що бюджетування передбачає не лише формування планових показників, а й постійний контроль за їх виконанням. Підходи «зверху вниз» і «знизу догори» мають свої переваги й недоліки, а вибір конкретного підходу залежить від організаційної структури підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ «ВАЦАК»

2.1. Аналіз системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності на підприємстві

Проаналізуємо особливості організації бюджетного процесу в ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Підприємство використовує класичний підхід до формування бюджетів, який базується на аналізі показників попередніх періодів, таких як обсяг реалізації продукції, структура витрат, потреба в капіталі тощо.

У межах цього підходу ключове значення має метод екстраполяції, що дозволяє прогнозувати майбутні фінансові та виробничі показники на основі наявних тенденцій, виявлених у попередні роки. Основною передумовою використання цього методу є припущення про відносну стабільність зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства. Іншими словами, передбачається, що впродовж планового періоду підприємство діятиме в аналогічних або передбачувано змінюваних умовах.

Такий підхід дає змогу знизити витрати часу та трудових ресурсів, пов'язаних із повним переплануванням бюджетних параметрів щороку. Водночас, метод екстраполяції забезпечує достатній рівень точності планування, особливо в умовах стабільного виробничого циклу та налагоджених збутових каналів. Для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», яке має сталу клієнтську базу та відносно прогнозований попит, такий підхід залишається доцільним.

У табл. 2.1 подано поетапну структуру бюджетного процесу на підприємстві. Як показано в табл. 2.1, бюджетний процес на підприємстві має чітко структурований характер і охоплює шість логічно послідовних етапів,

кожен з яких спрямований на забезпечення системного та ефективного планування ресурсів.

Таблиця 2.1

Етапи бюджетного процесу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Етап бюджетного процесу	Характеристика етапу
1. Визначення мети та формування бюджетної стратегії	Встановлення цілей бюджетування: оптимізація витрат, забезпечення стабільності доходів, підвищення ефективності діяльності. Формування стратегічних пріоритетів – розширення асортименту, модернізація виробництва, посилення ринкових позицій.
2. Збір та систематизація інформації	Акумулявання фінансових і виробничих даних з усіх підрозділів: витрати на сировину, енергоресурси, упаковку, реалізацію продукції. Аналіз сезонних коливань і динаміки виробництва.
3. Формування операційних і фінансових бюджетів	Розроблення бюджетів продажів, виробництва, адміністративних, збутових витрат, ФОП, інвестиційних програм. Планування обсягів виробництва, собівартості, рентабельності.
4. Узгодження та затвердження бюджетів	Координація бюджетних розрахунків між усіма функціональними підрозділами. Проведення внутрішніх нарад, погодження показників, затвердження консолідованого бюджету керівництвом.
5. Реалізація бюджетів і поточний контроль	Виконання бюджетних завдань підрозділами, оперативний контроль за виконанням планових показників, звірка з фактичними даними.
6. Аналіз відхилень і коригування	Оцінювання відхилень фактичних результатів від бюджетних показників, аналіз причин та визначення заходів коригування. Перегляд бюджетів за необхідності, підготовка аналітичної звітності.

Джерело: складено на основі узагальнених матеріалів базового підприємства

З метою підвищення керованості бюджетного процесу та покращення взаємодії між функціональними підрозділами, на підприємстві формують календар бюджетного циклу. Він фіксує часові рамки виконання ключових процедур – від збору інформації до аналізу результатів. Такий підхід сприяє дисциплінованості процесу, узгодженості дій і дозволяє зменшити ризики затримок у затвердженні та реалізації бюджетів.

Організація бюджетування на ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» базується на принципі централізації аналітичних функцій, при цьому відповідальність за виконання окремих бюджетів делегується центрам фінансової відповідальності. Це забезпечує цільовий контроль за витратами та підвищує підзвітність керівників структурних підрозділів. Така модель дозволяє відстежувати фінансові результати окремо по кожному напрямку діяльності, виявляти неефективні витрати та оперативно реагувати на зміни в операційному середовищі.

З метою забезпечення чіткої організації бюджетного процесу та координації дій між структурними підрозділами ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», на підприємстві застосовується календарне планування бюджетного циклу. Такий підхід дозволяє встановити послідовність процедур, окреслити часові межі виконання кожного етапу та забезпечити їх логічну узгодженість. Крім того, впровадження календарного плану сприяє підвищенню прозорості, дисципліни та ритмічності у реалізації бюджетних завдань, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість фінансового управління.

Календар бюджетного процесу формується відповідно до річного циклу планування і передбачає шість основних етапів: від визначення стратегічних орієнтирів до моніторингу виконання та фінального аналізу. Кожен етап супроводжується чітким визначенням змісту робіт і строків їх виконання, що забезпечує послідовність і своєчасність бюджетних рішень. Структуру такого календаря наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Календар бюджетного процесу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» на 2025 р.

Етап бюджетного процесу	Зміст етапу	Період виконання
1. Формування стратегічних орієнтирів і цілей бюджетування	Визначення фінансових пріоритетів, стратегічних цілей розвитку, ключових показників діяльності (обсяги реалізації, витрат, інвестицій).	Серпень – вересень
2. Збір і систематизація вихідної інформації	Збір даних про витрати, обсяги виробництва, реалізацію, потреби підрозділів; аналіз історичних трендів та сезонності.	Вересень – жовтень
3. Розроблення операційних та фінансових бюджетів	Формування бюджетів продажів, виробництва, витрат, фонду оплати праці, інвестиційних бюджетів; визначення планових показників.	Жовтень – листопад
4. Узгодження, коригування та затвердження бюджетів	Обговорення бюджетів між підрозділами; уточнення показників; затвердження зведеного бюджету керівництвом.	Листопад – грудень
5. Виконання бюджетів і поточний контроль	Реалізація затверджених бюджетів; контроль фактичних показників; оперативне реагування на відхилення.	Січень – грудень (протягом року)
6. Моніторинг, аналіз відхилень і підсумкове оцінювання	Щомісячний та квартальний аналіз результатів; коригування бюджетів за потреби; формування річного звіту про виконання бюджетів.	Щомісяця, щокварталу; підсумковий аналіз – грудень

Джерело: складено на основі узагальнених матеріалів базового підприємства

Як відображено у табл. 2.2, бюджетний цикл підприємства має безперервний характер і охоплює всі фази фінансового планування, починаючи з формулювання стратегічних цілей та завершуючи підсумковим аналізом досягнутих результатів. У структурі календаря чітко простежується логічна послідовність процедур, яка забезпечує як узгодженість дій між функціональними підрозділами, так і своєчасне ухвалення рішень на всіх етапах.

Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, сприяє прозорості у використанні ресурсів і формує підґрунтя для ефективного стратегічного управління. Водночас дотримання затвердженого бюджетного календаря забезпечує дисципліну виконання планових показників, мінімізує ризики затримок у плануванні та створює умови для оперативного реагування на виявлені відхилення.

У ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» процес визначення центрів фінансової відповідальності базується на детальному аналізі організаційної структури підприємства, а також логіки його виробничих, збутових та інвестиційних процесів. Такий підхід забезпечує структуроване розмежування сфер відповідальності за окремими напрямками діяльності, дозволяючи встановити чіткий взаємозв'язок між результатами діяльності підрозділів та загальною ефективністю функціонування підприємства.

Запровадження системи центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) дає змогу конкретизувати повноваження та зони відповідальності окремих підрозділів щодо формування доходів, управління витратами, генерування прибутку та реалізації інвестиційних проєктів. Кожен з визначених ЦФВ самостійно формує відповідний бюджет, що враховує як операційні потреби підрозділу, так і його стратегічну роль у досягненні загальних фінансових цілей підприємства.

У структурі ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» функціонують чотири основні типи центрів фінансової відповідальності [15], кожен з яких виконує специфічні функції у межах загальної системи управління:

1. До центру доходів (виручки) належать підрозділи, основною функцією яких є формування виручки від реалізації продукції. Серед них – відділи збуту, регіональні представництва, а також підприємства фірмової торгової мережі. Основним завданням таких центрів є забезпечення зростання обсягів реалізації продукції, розширення географії продажів і посилення ринкових позицій торгової марки «Вацак». У межах своєї діяльності вони безпосередньо впливають на загальний дохід підприємства та формують фінансову основу його функціонування.

2. Центр витрат утворюють виробничі підрозділи, зокрема кондитерські цехи, пакувальні дільниці, логістичні служби, підрозділи технічного забезпечення тощо. Основне завдання центрів витрат полягає в ефективному управлінні ресурсами, зниженні рівня витрат та забезпеченні економії за статтями виробничого бюджету. Вони не впливають безпосередньо на формування доходу, однак їхня діяльність є визначальною для досягнення цільових показників собівартості та рентабельності продукції.

3. До центрів прибутку, як правило, відносяться окремі продуктові напрямки (наприклад, виробництво тортів, тістечок, печива, шоколадної групи товарів), а також фірмові магазини, що мають операційну автономію. Їх відповідальність полягає у досягненні запланованого фінансового результату шляхом ефективного управління доходами та витратами у межах конкретної бізнес-одиниці. Така сегментація дозволяє здійснювати глибокий аналіз прибутковості окремих товарних груп та визначати найбільш результативні напрями діяльності.

4. Центри інвестицій об'єднують структурні одиниці, відповідальні за реалізацію стратегічних проектів підприємства, пов'язаних із розширенням виробництва, модернізацією обладнання, впровадженням інноваційних технологій, будівництвом нових виробничих майданчиків, а також розвитком фірмової роздрібною мережі. Основною функцією цих центрів є раціональне планування та розподіл інвестиційних ресурсів, а також оцінювання економічної доцільності та ефективності прийнятих інвестиційних рішень. Їхня

діяльність безпосередньо пов'язана з довгостроковим розвитком підприємства та підвищенням його конкурентоспроможності.

Таким чином, застосування системи центрів фінансової відповідальності на підприємстві забезпечує реалізацію принципів децентралізації управління, посилює контроль за виконанням бюджетів на рівні окремих підрозділів та формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, прозорості витрат та підвищенню загального рівня фінансової дисципліни в межах підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Організаційна структура центрів фінансової відповідальності
ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»**

Назва ЦФВ	Тип центру	Відповідальна особа
Корпоративний центр ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» – інвестиційний центр	Центр інвестицій	Генеральний директор
Корпоративний центр ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» – прибутковий центр	Центр прибутку	Генеральний директор
ЦФВ «Адміністрація» – кадрове управління, організація діяльності	Центр витрат	Директор з персоналу
ЦФВ «Маркетинг» – формування попиту, бренд-менеджмент	Центр витрат	Директор зі збуту
ЦФВ «Продажі» – реалізація продукції через оптові канали та фірмову мережу	Центр доходів	Директор зі збуту
ЦФВ «Виробництво» – виготовлення кондитерської продукції (торти, тістечка, рулети тощо)	Центр витрат	Директор з виробництва
ЦФВ «Фінанси» – бюджетування, планування, аналіз, облік	Центр витрат	Фінансовий директор
ЦФВ «Технічна інфраструктура» – обслуговування обладнання, енергозабезпечення	Центр витрат	Технічний директор
ЦФВ «Логістика» – постачання сировини, складська діяльність, доставка продукції	Центр витрат	Директор з логістики

Джерело: складено на основі організаційної структури базового підприємства

Як свідчать бані табл. 2.3, організаційна структура центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» відображає особливості кондитерського виробництва, широкий асортимент продукції та розгалужену мережу збуту. Підприємство поєднує виробничі, логістичні та торговельні процеси, що вимагає чіткого розподілу фінансових повноважень між функціональними підрозділами. На корпоративному рівні функціонують Центр інвестицій та Центр прибутку, що підпорядковані генеральному директору. Це відповідає принциповому підходу до формування фінансової

структури досліджуваного підприємства, згідно з яким інвестиційні та прибуткові центри розташовуються на вищому рівні управління.

Такий розподіл повноважень відповідає практиці ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», оскільки на цьому рівні ухвалюються стратегічні рішення щодо модернізації виробництва (оновлення печей, ліній глазурування та холодильного обладнання), розширення мережі фірмових магазинів та оптимізації продуктової лінійки. Корпоративний центр також відповідає за забезпечення загальної рентабельності підприємства, формування цінової політики та контроль обсягів прибутку за ключовими напрямками діяльності.

ЦФВ «Адміністрація» функціонує як центр витрат, оскільки кадрова політика, охорона праці, організація внутрішніх процесів та забезпечення трудової дисципліни не генерують прямого доходу, але гарантують стабільність виробничого циклу. На практиці цей підрозділ відповідає за підбір кваліфікованих працівників (кондитерів, технологів, операторів) та розвиток кадрового потенціалу, що є критично важливим для підтримання високої якості продукції.

ЦФВ «Маркетинг» також віднесено до центрів витрат. У кондитерській галузі маркетинг включає проведення дегустацій у фірмових магазинах, сезонне просування святкових лінійок продукції (наприклад, великодні паски, новорічні торти), роботу над дизайном упаковки та розвиток бренду «Вацак». Хоча витрати на маркетинг не створюють доходу безпосередньо, вони сприяють зростанню попиту та зміцненню ринкових позицій підприємства.

ЦФВ «Продажі» виділено як центр доходів, оскільки саме реалізація продукції визначає фінансові результати підприємства. Підрозділ управління продажами забезпечує збут через оптових партнерів, торговельні мережі та фірмові магазини. Директор зі збуту відповідає за виконання планів продажів, розширення торговельної мережі та взаємодію з партнерами, що безпосередньо впливає на обсяг виручки підприємства.

ЦФВ «Виробництво» є центром витрат і генерує основну частку витрат підприємства, пов'язаних із придбанням сировини (борошна, вершків, какао,

фруктових наповнювачів), оплатою праці виробничого персоналу та експлуатацією обладнання. Керівник виробництва контролює собівартість продукції, дотримання технологічних нормативів і мінімізацію браку, що є визначальними факторами конкурентоспроможності.

ЦФВ «Фінанси» віднесено до центрів витрат і покликано забезпечувати управління бюджетом, аналіз фінансових результатів, планування показників та ведення обліку. Фінансовий директор координує взаємодію між виробництвом, логістикою та збутом, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни цін на сировину та коливання попиту.

ЦФВ «Технічна інфраструктура» забезпечує безперервність виробничого процесу. Технологічні лінії підприємства працюють у безперервному режимі, тому будь-який збій може призвести до псування значної партії готової продукції. Працівники технічного відділу виконують ремонт обладнання, обслуговування холодильних систем та контроль енергоспоживання, що суттєво впливає на собівартість виробів.

ЦФВ «Логістика» також належить до центрів витрат і відповідає за організацію постачань швидкопсувної сировини та готової продукції. Оскільки кондитерські вироби мають обмежений термін реалізації, пріоритетними є швидкість доставки, наявність холодильного транспорту, ефективне управління складськими запасами та мінімізація повернень продукції. Директор з логістики оптимізує маршрути доставки, контролює запаси та взаємодіє з мережею фірмових магазинів.

Після формалізації структури центрів фінансової відповідальності наступним етапом є розподіл повноважень та відповідальності за формування бюджетів. Для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» застосовується комплексний підхід до бюджетування: підприємство формує виробничі бюджети (закупівлі сировини, завантаження потужностей, контроль собівартості) та бюджети збуту, логістики й маркетингу. Розподіл бюджетних повноважень між керівниками відповідних центрів фінансової відповідальності забезпечує узгодженість операційних рішень, підвищення контролю за витратами та

оптимізацію використання ресурсів у межах усіх ключових бізнес-процесів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Узгодження бюджетів та центри фінансової відповідальності

Назва ЦФВ	Види бюджетів (з урахуванням специфіки діяльності)
Центр інвестицій	Бюджет інвестицій (оновлення виробничих ліній, холодильного обладнання, відкриття фірмових магазинів)
Центр прибутку	Бюджет руху грошових коштів (операційні та інвестиційні потоки, повернення від торговельної мережі)
ЦФВ «Адміністрація»	Бюджет адміністративних витрат (кадрове забезпечення, охорона праці, навчання персоналу); бюджет загальнопромислових витрат (організаційне забезпечення); бюджет прямих витрат праці (оплата праці управлінського персоналу)
ЦФВ «Маркетинг»	Бюджет витрат на збут (рекламні кампанії, сезонне просування продукції, дегустації у магазинах, оновлення дизайну упаковки)
ЦФВ «Продажі»	Бюджет продажів (план реалізації через оптові канали, мережі супермаркетів та фірмові магазини)
ЦФВ «Виробництво»	Бюджет виробництва (виробничі програми, завантаження потужностей); бюджет закупівлі матеріалів (борошно, креми, глазури, фруктові наповнювачі, пакування)
ЦФВ «Фінанси»	Прогнозний баланс; прогнозний звіт про фінансові результати (аналіз рентабельності продуктів, маржинального прибутку та собівартості)
ЦФВ «Технічна інфраструктура»	Бюджет загальнопромислових витрат (ремонт та обслуговування обладнання, холодильних систем, систем енергозабезпечення)
ЦФВ «Логістика»	Бюджет витрат на збут (доставка швидкопсувної продукції, рефрижераторний транспорт); бюджет загальнопромислових витрат (складська інфраструктура, охолоджувальні склади, палети, облік запасів)

Джерело: складено на основі організаційної структури базового підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.4, у структурі бюджетування ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» розподіл повноважень між центрами фінансової відповідальності (ЦФВ) здійснюється з урахуванням функціональних особливостей кожного підрозділу. Такий підхід сприяє підвищенню точності фінансового планування, оперативному контролю за виконанням бюджетних показників та ефективному використанню ресурсів. Нижче подано характеристику ключових напрямів бюджетування відповідно до компетенцій ЦФВ підприємства:

✓ Центр інвестицій забезпечує розроблення бюджету капітальних інвестицій, який охоплює оновлення виробничого обладнання (наприклад, конвекційних печей, ліній глазурування, холодильного устаткування) та розвиток інфраструктури, зокрема відкриття нових торговельних точок.

Регулярне інвестування в модернізацію технологічної бази дозволяє підвищити продуктивність, зменшити відсоток браку і забезпечити стабільно високу якість кондитерської продукції.

✓ Центр прибутку відповідає за складання бюджету руху грошових коштів, який включає планування грошових надходжень від реалізації продукції та покриття операційних витрат. Зазначений бюджет дозволяє ефективно управляти ліквідністю підприємства з урахуванням сезонних коливань попиту, характерних для кондитерської галузі (наприклад, напередодні новорічних свят, Великодня, шкільного сезону тощо).

✓ ЦФВ «Адміністрація» формує бюджет адміністративних витрат, до якого включено фінансування кадрового забезпечення, охорони праці, заходів з підвищення кваліфікації персоналу та внутрішньої організаційної підтримки. Практичним прикладом ефективного використання такого бюджету є регулярне навчання кондитерів і технологів новим технологіям виготовлення та декорування виробів, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до споживчих уподобань.

✓ ЦФВ «Маркетинг» здійснює планування бюджету витрат на збут, який передбачає фінансування рекламних кампаній, просування продукції в періоди підвищеного попиту, проведення дегустацій, акцій, а також розробку нового дизайну упаковки. Хоча ці витрати не генерують прибуток безпосередньо, вони сприяють збільшенню попиту, зміцненню бренду та забезпеченню стабільного обсягу продажів.

✓ ЦФВ «Продажі» формує бюджет продажів, який містить планові обсяги реалізації через фірмову роздрібну мережу, оптових дистриб'юторів та національні торговельні мережі. Бюджет також включає заходи з контролю повернень продукції та управління товарними запасами, що є особливо важливим з огляду на короткі терміни зберігання значної частини асортименту.

✓ ЦФВ «Виробництво» відповідає за бюджет виробництва та бюджет закупівель сировини й матеріалів. Раціональне планування цих бюджетів є критичним для зниження собівартості продукції, оскільки істотна частка витрат

підприємства пов'язана з придбанням якісної сировини (борошно, молочні компоненти, шоколадна глазур, фруктові наповнювачі тощо). З урахуванням сезонності попиту, бюджетні параметри можуть адаптуватися (наприклад, скорочення закупівель кремових інгредієнтів у літній період).

✓ ЦФВ «Фінанси» забезпечує складання прогнозного балансу та прогнозного звіту про фінансові результати. На підставі цих документів здійснюється аналіз рентабельності окремих продуктових категорій, визначення рівня маржинального прибутку та оцінювання фінансової стійкості підприємства. Такі аналітичні дані слугують основою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

✓ ЦФВ «Технічна інфраструктура» розробляє бюджет загальновиробничих витрат, пов'язаних з експлуатацією та ремонтом обладнання, технічним обслуговуванням холодильних установок, систем вентиляції та енергозабезпечення. Для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» безперебійна робота обладнання є визначальною умовою стабільності виробництва, адже навіть короткотерміновий простій може спричинити значні втрати.

✓ ЦФВ «Логістика» відповідає за бюджет витрат на збут (транспортні витрати, зокрема доставка швидкопсувної продукції із дотриманням температурного режиму) та бюджет загальновиробничих витрат, пов'язаних із утриманням складської інфраструктури (рефрижератори, палетні системи, облік запасів). Особлива увага приділяється оптимізації логістичних маршрутів і контролю витрат на паливо, що дозволяє знизити вартість обслуговування мережі збуту без шкоди для якості доставки.

Отже, деталізований підхід до формування бюджетів за центрами фінансової відповідальності забезпечує системну координацію між структурними одиницями підприємства, дозволяє враховувати галузеву специфіку, сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та підтримує конкурентоспроможність ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» в умовах динамічного ринку.

2.2. Планування фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою операційних бюджетів

У системі управління сучасним підприємством операційне бюджетування виступає ключовим інструментом стратегічного та тактичного планування. Його суть полягає у формуванні деталізованих фінансових планів, що відображають основні напрями господарської діяльності підприємства, включаючи продажі, виробництво, постачання, адміністративні та збутові функції. Такі бюджети дозволяють не лише прогнозувати очікувані доходи та витрати, але й визначати потребу в ресурсах, координувати дії підрозділів та забезпечувати фінансову збалансованість діяльності.

Для підприємства кондитерської галузі, зокрема для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», операційні бюджети відіграють важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяють гнучко реагувати на зміни споживчого попиту, сезонність продажів, а також коливання цін на сировину та матеріали. Завдяки бюджетуванню підприємство має змогу прогнозувати результати діяльності на різних рівнях, визначати ключові показники ефективності та своєчасно коригувати виробничі та збутові програми.

У цьому підрозділі буде розглянуто зміст і призначення основних операційних бюджетів, зокрема бюджету продажів і бюджету виробництва, які є основою для формування зведеного бюджету доходів і витрат підприємства, а також забезпечують практичну реалізацію принципів бюджетного управління на прикладі діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

З метою забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства на етапі планування ключовим інструментом є формування операційних бюджетів, серед яких бюджет продажу посідає провідне місце. Саме з цього бюджету розпочинається процес бюджетування, оскільки обсяги реалізації безпосередньо визначають потребу у виробництві, закупівлі ресурсів, розрахунках витрат та формуванні загального фінансового результату підприємства.

Для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», діяльність якого орієнтована на виробництво і реалізацію широкого асортименту кондитерських виробів, бюджет продажу є основою не лише для визначення очікуваних доходів, а й для координації дій у межах виробничого циклу. Цей бюджет дозволяє прогнозувати виручку за видами продукції та за часовими періодами, а також виявляти потенційні відхилення між плановими і фактичними показниками, що є підґрунтям для подальшого аналізу прибутковості окремих напрямів діяльності.

Нижче представлено бюджет продажу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», сформований у розрізі основних видів продукції та кварталів року (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Бюджет продажу ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»
на 2025 рік**

Продукт	Квартал	Обсяг (тонн)	Ціна (грн/кг)	Виручка (тис. грн)	Планова середньо-квартальна виручка (тис. грн)	Абс. відхилення (тис.грн)	Відн. відхилення (%)
Трюфель класичний	I квартал	95	250	23 750	25 000	-1 250	-5,0%
	II квартал	105	250	26 250	25 000	+1 250	+5,0%
	III квартал	75	250	18 750	25 000	-6 250	-25,0%
	IV квартал	125	250	31 250	25 000	+6 250	+25,0%
Горішок карамельний	I квартал	85	220	18 700	19 800	-1 100	-5,6%
	II квартал	95	220	20 900	19 800	+1 100	+5,6%
	III квартал	75	220	16 500	19 800	-3 300	-16,7%
	IV квартал	105	220	23 100	19 800	+3 300	+16,7%
Асорті фірмове	I квартал	160	180	28 800	36 000	-7 200	-20,0%
	II квартал	240	180	43 200	36 000	+7 200	+20,0%
	III квартал	120	180	21 600	36 000	-14 400	-40,0%
	IV квартал	280	180	50 400	36 000	+14 400	+40,0%

* Дані за IV квартал прогнозовані

Джерело: складено на основі узагальнених матеріалів базового підприємства

Як видно з бюджету продажів, виручка нерівномірно розподілена протягом року, що вказує на наявність сезонності. У всіх трьох продуктах найвищі обсяги виручки припадають на IV квартал, тоді як найнижчі – на III квартал. Зимовий період (кінець року) традиційно є піковим сезоном для кондитерських виробів, особливо завдяки новорічним та різдвяним святкам, тоді як влітку спостерігається спад попиту. Наприклад, виручка від «*Асорті фірмового*» в четвертому кварталі вдвічі перевищує показник третього кварталу, що підтверджує цю тенденцію. Загальна річна виручка по продуктах становить: 100 000 тис. грн для «Трюфель класичний», 79 200 тис. грн для «Горішок карамельний» та 144 000 тис. грн для «Асорті фірмове» (відповідно середньоквартальні планові значення – 25 000, 19 800 та 36 000 тис. грн).

Дані таблиці 2.1, свідчать, що стабільність виручки помітно відрізняється між продуктами. Найбільш стабільним є «*Горішок карамельний*» – його квартальні продажі коливаються лише в межах 5–17% від середнього рівня, тобто попит на цей продукт відносно рівномірний протягом року. Це узгоджується з тим, що більш доступні за ціною продукти (наприклад, печиво) мають стабільніший попит. «*Трюфель класичний*» демонструє помірну сезонність: у найслабшому III кварталі виручка на 25% нижча за середньоквартальний план, а в найсильнішому IV кварталі – на 25% вища. Водночас, виручка від «*Асорті фірмового*» характеризується сезонними коливаннями, які досягають 40% від середнього значення, що говорить про суттєву залежність продажів цього продукту від сезону. Для оцінки динаміки виручки від реалізації продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» у 2025 році було здійснено аналіз відхилень фактичних показників від планових орієнтирів.

Після побудови бюджету продажів, який відображає обсяги реалізації продукції та очікувані надходження від її збуту, логічним наступним етапом є формування бюджету виробництва. Його основне призначення полягає в забезпеченні достатніх обсягів випуску продукції для повного задоволення прогнозованого попиту, а також формування оптимального рівня запасів готової продукції для забезпечення безперебійності поставок.

Для ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», що здійснює свою діяльність у сфері виробництва та реалізації кондитерських виробів, побудова

збалансованого виробничого бюджету є ключовим інструментом підтримання ритмічного функціонування виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів. З огляду на сезонний характер попиту на певні види продукції, зокрема в передсвяткові періоди, виробниче планування має враховувати не лише обсяги реалізації, а й необхідність формування страхових запасів та можливі виробничі втрати (наприклад виправний або невиправний брак).

Таким чином, нижче представлено погоджений із бюджетом продажів бюджет виробництва ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» на 2025 рік, у якому по кварталах визначено необхідні обсяги випуску продукції з урахуванням залишків на початок і кінець періоду, а також запланованих втрат у виробництві на рівні 2% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Бюджет виробництва ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»
на 2025 рік**

Продукт	Квартал	Запаси на початок, тонн	Реалізація, тонн	Запаси на кінець, тонн	План виробництва без втрат, тонн	Втрати (2%), тонн	Потрібний обсяг виробництва, тонн
Трюфель класичний	I квартал	0,0	100,0	6,0	106,0	2,1	108,1
	II квартал	6,0	120,0	7,0	121,0	2,4	123,4
	III квартал	7,0	140,0	8,0	141,0	2,8	143,8
	IV квартал	8,0	160,0	8,0	160,0	3,2	163,2
Горішок карамельний	I квартал	0,0	80,0	5,0	85,0	1,7	86,7
	II квартал	5,0	100,0	6,0	101,0	2,0	103,0
	III квартал	6,0	120,0	7,0	121,0	2,4	123,4
	IV квартал	7,0	140,0	7,0	140,0	2,8	142,8
Асорті фірмове	I квартал	0,0	40,0	3,0	43,0	0,9	43,9
	II квартал	3,0	60,0	4,0	61,0	1,2	62,2
	III квартал	4,0	80,0	5,0	81,0	1,6	82,6
	IV квартал	5,0	100,0	5,0	100,0	2,0	102,0

* Дані за IV квартал прогнозовані

Джерело: складено на основі узагальнених матеріалів базового підприємства

Бюджет виробництва є невід'ємною складовою внутрішньофірмового планування й виступає ключовим елементом системи управління виробничими ресурсами підприємства. У межах цього магістерського дослідження мною було сформовано погоджений бюджет виробництва ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» на 2024 рік з урахуванням даних бюджету продажів, сезонних особливостей попиту та специфіки виробничої діяльності підприємства.

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», як виробник широкого асортименту солодкої продукції, потребує високого рівня синхронізації між обсягами очікуваної реалізації та фактичним випуском готової продукції. Це дозволяє не лише уникнути надлишкових запасів або дефіциту виробів у періоди пікового навантаження, а й забезпечити оптимальне використання сировини, трудових ресурсів та виробничих потужностей.

Під час побудови бюджету було застосовано класичний підхід до визначення обсягу виробництва за формулою:

$$O_v = O_p + Z_k - Z_p$$

де O_v - Обсяг виробництва;

O_p - Обсяг реалізації;

Z_k - Запас на кінець періоду;

Z_p - Запас на початок періоду.

Для більшої точності в моделюванні залишки продукції на кінець кожного кварталу приймалися на рівні 5% від прогнозованого обсягу реалізації наступного періоду, що є обґрунтованою страховою нормою для компаній із сезонними коливаннями попиту. Запаси на початок кожного кварталу, відповідно, дорівнювали залишкам попереднього періоду. Крім того, було враховано виробничі втрати на рівні 2% від планового випуску, що відповідає галузевим нормативам і дозволяє уникнути невиконання плану у випадках технологічних відхилень або браку.

Таким чином, бюджет виробництва, представлений у таблиці нижче, дає змогу забезпечити необхідні обсяги продукції для реалізації в кожному кварталі 2024 року, підтримати оптимальний рівень запасів і водночас врахувати

допустимі виробничі втрати. Такий підхід сприяє досягненню балансу між попитом і виробничими можливостями, що має безпосереднє практичне значення для стабільного функціонування ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» в умовах конкурентного ринку.

У процесі формування системи бюджетування на підприємстві важливим етапом є узагальнення показників, відображених у часткових бюджетах (зокрема бюджету продажів і бюджету виробництва), у єдину фінансову модель, що дозволяє оцінити очікувану ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Така модель – це зведений бюджет доходів та витрат (бюджет прибутку), який охоплює всі ключові складові фінансової результативності підприємства: обсяги реалізації, структуру витрат, рівень маржинальності та кінцевий фінансовий результат.

Зважаючи на практичну спрямованість діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерської та хлібобулочної продукції, побудова зведеного бюджету доходів та витрат дає змогу обґрунтовано оцінити прибутковість основних видів продукції та визначити оптимальну структуру витрат для забезпечення сталого розвитку. У рамках магістерського дослідження особлива увага приділяється поелементному аналізу доходів і витрат, що дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Зведений бюджет доходів і витрат ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2024 рік подано у табл. 2.7.

Після детального аналізу фінансових показників ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2024 рік, що були відображені у зведеному бюджеті доходів та витрат, постає необхідність розробки відповідного планового бюджету на наступний період. Такий крок є логічним продовженням процесу бюджетного планування та забезпечує основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

**Зведений бюджет доходів та витрат ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»
у 2024 рік**

Показник	Торти (категорія 1)	Десерти/тістечка (категорія 2)	Хлібобулочні (категорія 3)	Разом
Дохід від реалізації	470 000 грн <i>(≈45% виручки)</i>	365 000 грн <i>(≈35% виручки)</i>	210 000 грн <i>(≈20% виручки)</i>	1 044 625 грн
Собівартість продукції	342 000 грн <i>(прямі ≈273 600; непрямі ≈68 400)</i>	266 000 грн <i>(прямі ≈212 800; непрямі ≈53 200)</i>	152 000 грн <i>(прямі ≈121 600; непрямі ≈30 400)</i>	759 960 грн
Валовий прибуток	128 000 грн	99 000 грн	58 000 грн	284 665 грн
Валовий прибуток (%)	27,2%	27,1%	27,6%	27,3% <i>(в середньому)</i>

Джерело: складено на основі фінансової звітності базового підприємства

Розробка прогнозного бюджету доходів та витрат на 2025 рік дозволяє не лише оцінити потенційні фінансові результати, але й врахувати очікуване зростання обсягів реалізації, зміну цінової політики, вплив інфляції на витрати та сезонні коливання попиту. Це уможливить виявлення перспективних напрямів розвитку підприємства та всебічного обґрунтування ефективності управлінських дій у майбутньому періоді.

Нижче представлено прогнозний (плановий) бюджет доходів та витрат ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» на 2025 рік із розподілом по основних продуктах та структурних статтях витрат (табл. 2.8).

Як свідчать дані таблиці, рівень валового прибутку (різниці між виручкою та собівартістю) за окремими видами продукції істотно варіюється. Найвищий показник продемонстрував продукт 1, валовий прибуток якого становить 164 533 тис. грн, що відповідає приблизно 31,5% його виручки. Для продукту 2 валова маржа становить близько 25%, тоді як для продукту 3 цей показник знижується до майже 20%. Така динаміка є закономірною, оскільки спеціальні торти та десерти, як правило, характеризуються більшою маржинальністю, тоді як хлібобулочна продукція вирізняється нижчим рівнем націнки.

**Плановий бюджет доходів та витрат ТОВ «Кондитерський дім
«Вацак» на 2025 рік**

Показник	Торти (категорія 1)	Десерти/тістечка (категорія 2)	Хлібобулочні (категорія 3)	Разом
Виручка (чистий дохід), тис. грн	522 312 (≈50% виручки)	313 388 (≈30% виручки)	208 925 (≈20% виручки)	1 044 625
Прямі витрати, тис. грн.	286 223	188 033	133 712	607 968
Непрямі витрати, тис. грн.	71 556	47 008	33 428	151 992
Собівартість реалізації (всього), тис. грн.	357 779	235 041	167 140	759 960
Валовий прибуток, тис. грн.	164 533	78 347	41 785	284 665
Інші операційні доходи, тис. грн.	2 340	1 404	937	4 681
Адміністративні витрати, тис. грн.	(12 967)	(7 780)	(5 187)	(25 934)
Витрати на збут, тис. грн.	(74 126)	(44 475)	(29 650)	(148 251)
Інші операційні витрати, тис. грн.	(18 982)	(11 389)	(7 593)	(37 964)
Операційний прибуток, тис. грн.	60 798	16 107	292	77 197

Джерело: складено на основі узагальнених матеріалів базового підприємства

Після здійснення розподілу операційних витрат структура операційного прибутку (прибутку від основної діяльності) набуває такого вигляду: продукт 1 забезпечує 60 798 тис. грн операційного прибутку, продукт 2 — 16 107 тис. грн, тоді як продукт 3 формує лише 292 тис. грн. У підсумку операційна рентабельність продажів становить орієнтовно 11,6% для продукту 1, близько 5% - для продукту 2 та майже нульове значення (≈0,1%) - для продукту 3.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що продукт 1 (торти) є найбільш прибутковим напрямом діяльності підприємства. Він формує найбільший обсяг валового та операційного прибутку, а також характеризується найвищим рівнем маржинальності. Для порівняння, продукт 2 (тістечка та десерти) демонструє помірний рівень рентабельності й залишається прибутковим сегментом, хоча його показники є помітно нижчими. Натомість продукт 3 (хліб та супутня продукція) виявився найменш прибутковим і фактично функціонує на межі беззбитковості. Така ситуація узгоджується з галузевими особливостями, відповідно до яких масова хлібобулочна продукція зазвичай має нижчу націнку та, відповідно, нижчу рентабельність порівняно з виробами преміум-категорії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні. Підприємство має п'ять сучасних виробничих майданчиків, три філії, понад 3,5 тисячі працівників, власну роздрібну мережу близько 1000 фірмових магазинів в Україні та за її межами. Спеціалізація компанії – виготовлення тортів, тістечок, печива та інших солодошів, що реалізуються через власну торговельну мережу і дистрибуторів. У висококонкурентному ринку кондитерських виробів «Вацак» позиціонує себе як виробник доступних за ціною та якісних солодошів. Підприємство формує доступні ціни за рахунок налагоджених процесів, сучасного енергоефективного виробництва, прямих закупівель інгредієнтів без посередників і власної логістики. Такий підхід підкреслює важливість жорсткого контролю витрат і ефективного фінансового планування на всіх етапах діяльності підприємства.

Поточна система бюджетування на ТОВ «КД «Вацак», має традиційний характер, орієнтований передусім на контроль витрат і забезпечення рентабельності виробництва. Бюджетування охоплює основні аспекти діяльності – виробництво, закупівлю сировини, збут готової продукції та утримання роздрібною мережі. Формування бюджетів здійснюється, як правило, на річній основі з розбивкою по кварталах і місяцях, базуючись на історичних даних продажів та витрат. Такий підхід дозволяє планувати фінансові показники виходячи з досягнутих раніше результатів, однак має і низку недоліків.

По-перше, чинна система бюджетування може бути недостатньо гнучкою. Умови ринку кондитерських виробів швидко змінюються під впливом сезонного попиту, цін на сировину (цукор, борошно, какао тощо) та дій конкурентів. Якщо бюджет затверджується раз на рік і лише незначно коригується, підприємству важко оперативно реагувати на зовнішні зміни. По-

друге, бюджетний процес на підприємстві, ймовірно, значною мірою залежить від експертних оцінок і електронних таблиць, що створює ризики помилок та ускладнює консолідацію даних від численних підрозділів. Зважаючи на масштаб компанії, зведення бюджетів п'яти заводів і сотень торгових точок вимагається значних зусиль та часу фінансової служби. Відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи для бюджетування призводить до того, що дані про виконання бюджетів збираються із запізненням, ускладнюючи контроль та аналіз відхилень.

По-третє, в існуючій системі можуть проявлятися організаційні обмеження. Можливо, відсутній окремий підрозділ контролінгу, який би координував бюджетне планування та моніторинг його виконання. Це означає, що відповідальність за бюджети розпорошена між бухгалтерською службою та керівниками підрозділів, без належної централізації методології та контролю. Така ситуація потенційно призводить до різночитання планових показників і неузгодженості цілей різних відділів. Наприклад, відділ виробництва може планувати максимальне завантаження потужностей, тоді як відділ збуту – більш консервативні обсяги реалізації, що ускладнює фінансове планування.

Незважаючи на окреслені недоліки, поточне бюджетування виконує базову функцію фінансового планування на підприємстві. Завдяки йому компанія підтримує фінансову дисципліну та контроль витрат, що сприяє збереженню конкурентоспроможних цін на продукцію. Проте в сучасних умовах масштабної діяльності та динамічного ринку існуюча система бюджетування потребує удосконалення. Керівництво «Вацак» це усвідомлює: зокрема, у 2023 році було ініційовано глибоку цифровізацію бізнес-процесів підприємства, націлену на підвищення продуктивності без збільшення витрат ресурсів [15]. Цей проект передбачає оптимізацію управлінських процесів, у тому числі й бюджетування, з використанням сучасних ІТ-рішень.

Якість і гнучкість системи бюджетування безпосередньо визначають ефективність фінансового планування на підприємстві. Чинна бюджетна модель ТОВ «КД «Вацак», попри виконання базових функцій, має обмежений

позитивний вплив на стратегічну ефективність фінансового планування. Через зазначені вище проблеми (ригідність, фрагментарність, залежність від ручної роботи) фінансові плани компанії можуть характеризуватися зниженою точністю та оперативністю. Це проявляється у таких аспектах.

По-перше, недостатня гнучкість бюджету зменшує здатність підприємства швидко адаптувати фінансові плани до змін кон'юнктури ринку. Наприклад, у разі різкого коливання попиту або цін сировини, застарілий бюджет не відображає нових умов, що призводить до неефективного використання ресурсів (надлишкових запасів, втраченої вигоди від неспроможності задовольнити зрісший попит тощо). Якщо конкурент запускає нову акційну пропозицію або продукт, а фінансовий план «Вацак» не передбачає додаткових маркетингових витрат чи корекції цін, компанія може втратити ринкову частку. Отже, чинна система бюджетування частково стримує стратегічну гнучкість підприємства.

По-друге, вплив існуючого бюджетування на результативність фінансового планування обмежується через можливі розбіжності між планом і фактичними показниками, які виявляються із запізненням. Неавтоматизований контроль виконання бюджетів означає, що керівництво отримує дані про відхилення (перевитрати коштів, недовиконання доходів тощо) лише після завершення звітних періодів. За таких умов реагування на проблеми носить реактивний, а не проактивний характер. Фінансові рішення (перерозподіл коштів, економія, пошук додаткових джерел) ухвалюються із затримкою, коли частина можливостей уже втрачена або збитки накопичилися. Це знижує ефективність системи планування, адже оптимальне управлінське рішення потребує актуальної інформації.

По-третє, обмежена аналітична функція бюджетування негативно позначається на якості фінансового планування. Сучасне бюджетування має бути не лише плановим, а й аналітичним інструментом – засобом моделювання різних сценаріїв розвитку подій та оцінки ризиків. У поточній моделі «Вацак» такі можливості розвинені слабо: бюджети переважно виконують роль лімітів

витрат і цільових показників продажів, без детального сценарного аналізу. Таким чином, фінансове планування здійснюється в умовах невизначеності, імовірні ризики (зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на енергоносії тощо) враховуються не повною мірою. Це може призводити до недосягнення запланованих фінансових результатів або, навпаки, до надмірної обережності у планах, що стримує розвиток.

Наслідком вказаних факторів є зниження загальної ефективності системи фінансового планування. Фінансові плани, побудовані на основі недосконалого бюджетування, менш точно прогнозують майбутні показники і не повністю узгоджені з реальними можливостями та потребами бізнесу. У підсумку стратегічне управління ускладнюється: керівництву бракує прозорого «мапи» ресурсів для прийняття обґрунтованих рішень. Крім того, працівники можуть бути менш вмотивовані до виконання планів, якщо бюджети сприймаються як формальність і регулярно не виконуються. Водночас наукові дослідження доводять, що ефективно налагоджений бюджетний процес здатен суттєво підвищити результативність діяльності підприємства та навіть стимулювати персонал до досягнення цілей завдяки чіткому фінансовому плануванню і прогнозуванню ризиків [15]. Таким чином, нинішня система бюджетування «Вацак» не реалізує повною мірою свій потенціал у підвищенні ефективності фінансового планування. Це створює простір для вдосконалення бюджетного процесу, що, своєю чергою, позитивно вплине на всі аспекти фінансового управління підприємством.

Для підвищення ефективності фінансового планування на ТОВ «КД «Вацак» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення бюджетування. Основними напрямками покращення бюджетного процесу є: впровадження сучасних методів бюджетування, автоматизація і цифровізація бюджетного процесу, а також інтеграція бюджетування з управлінським обліком та контролінгом. Нижче розглянемо кожен із цих напрямів детальніше.

Сучасні методології бюджетування дозволяють зробити фінансове планування більш гнучким, точним і орієнтованим на стратегічні результати.

Першим кроком удосконалення має стати перехід від суто інкрементального (традиційного) бюджетування, що базується на минулорічних показниках, до прогресивніших методів. Зокрема, рекомендується впровадити елементи бюджетування “з нуля” (нульового базування), принаймні для адміністративних та накладних витрат. Метод нульового базування передбачає, що кожна стаття витрат обґрунтовується з початку, а не автоматично переноситься з попереднього періоду. Це стимулює детальний аналіз необхідності витрат і сприяє оптимізації використання ресурсів, виключаючи зайві витрати [15]. Як зазначається в дослідженнях, застосування правильного методу бюджетування (наприклад, нульового базування замість традиційного) здатне забезпечити зростання ефективності управління організацією завдяки створенню додаткової цінності і підвищенню якості контролю [15].

Наступним елементом є перехід до гнучкого та неперервного планування бюджету. Гнучке бюджетування означає можливість коригувати фінансовий план у режимі реального часу відповідно до змін обсягів виробництва або ринкових умов [15]. Воно забезпечує більш актуальне відображення діяльності підприємства і дозволяє швидко реагувати на зовнішні фактори (зміни цін, попиту, курсу валют тощо). Неперервне (rolling) бюджетування, у свою чергу, полягає в регулярному пересуванні бюджетного горизонту: коли завершується один місяць або квартал, до бюджету автоматично додається наступний період [15]. Це гарантує постійну актуальність фінансового плану та орієнтацію на майбутнє, оскільки план завжди охоплює фіксований горизонт (наприклад, 12 місяців вперед) і оновлюється щомісяця. Комбінація гнучкого і rolling-бюджетування дає подвійний ефект: з одного боку, оперативну адаптацію до змін, з іншого – безперервну релевантність планових показників [15].

Крім того, варто впровадити бюджетування, орієнтоване на результат (також відоме як програмно-цільове бюджетування). Цей підхід передбачає чіткий зв'язок між виділенням ресурсів і досягненням конкретних результатів (показників ефективності). Для компанії «Вацак» результатоорієнтоване бюджетування може означати, що витрати на виробництво, маркетинг, збут

плануються з огляду на запланований обсяг продажів, частку ринку, рівень якості продукції тощо. Такий підхід підвищує прозорість: керівництво бачить, на які саме цілі витрачаються кошти і яких результатів слід очікувати. У сукупності впровадження сучасних методів – нульового базування, гнучкого перегляду бюджету, неперервного планування та орієнтації на результати – створить більш адаптивну та ефективну систему бюджетування. Вона буде тісніше пов'язана зі стратегією підприємства і потребами ринку, що посилить роль бюджету як інструменту управління, а не тільки контролю.

Другим ключовим напрямом вдосконалення є автоматизація бюджетного процесу і впровадження сучасних цифрових рішень. Для підприємства масштабу «Вацак» інтегрована інформаційна система бюджетування є нагальною потребою. Йдеться про використання спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, модулів ERP-системи або BI-рішень), яке дозволить об'єднати всі етапи бюджетування – від збору даних до аналізу виконання – в єдиному цифровому просторі [15].

На практиці компанія вже робить кроки у цьому напрямі. Зокрема, залучено IT-партнера для цифровізації бізнес-процесів, і в рамках цього проєкту передбачено впровадження рішень для планування продажів, управління запасами та закупівлями, логістики, а також для калькулювання планової та фактичної собівартості продукції [15]. Реалізація цих рішень фактично створить фундамент для автоматизованої системи бюджетування. Наприклад, модуль планування продажів забезпечить складання бюджетів доходів по регіонах та продуктах, модуль управління запасами – бюджетування виробничих потреб у сировині, а модуль обліку собівартості – автоматичне зіставлення планових та фактичних витрат.

Автоматизація бюджетування принесе низку відчутних переваг. По-перше, скорочення трудомісткості і швидкість: завдяки централізованій базі даних фінансова інформація (обсяги виробництва, продажів, ціни, витрати) буде збиратися та агрегуватися автоматично, без ручного перенесення цифр. Це прискорить процес підготовки бюджетів і вивільнить час фінансових

менеджерів для аналізу замість рутинної роботи. По-друге, підвищення точності і актуальності даних: автоматизована система мінімізує ймовірність технічних помилок і забезпечує актуальне оновлення фактичних показників. Керівництво зможе бачити виконання бюджету в режимі, наближеному до реального часу (наприклад, щоденно оновлювані дані про продажі і витрати), що особливо цінно в умовах швидких змін. По-третє, консолідація та прозорість: єдина система дозволить легко об'єднувати бюджети усіх підрозділів і напрямів діяльності, автоматично формувати зведені фінансові плани по всій компанії. Вбудовані засоби звітності та візуалізації (дашборди, діаграми) забезпечать наочність виконання бюджетів, ключових показників та відхилень [15].

Окремо слід відзначити впровадження автоматизованої системи казначейства та фінансової консолідації, яка часто є частиною сучасних програмних рішень для бюджетування. Для компанії «Вацак», що має широку географію діяльності, система казначейства допоможе ефективніше управляти грошовими потоками, планувати ліквідність та контроль за дотриманням платіжного календаря в межах затверджених бюджетів. Фінансова консолідація, в свою чергу, дозволить оперативно отримувати агреговані фінансові показники (доходи, витрати, прибуток) по всіх юридичних особах та підрозділах компанії. Це підвищить якість фінансового планування на рівні всієї групи підприємства.

Третім напрямом удосконалення є тісна інтеграція бюджетного процесу із системою управлінського обліку та контролінгу на підприємстві. Контролінг – це функція, яка об'єднує планування, облік і контроль в єдиний процес ухвалення рішень. У рамках покращення бюджетування доцільно створити в організаційній структурі службу контролінгу або розширити повноваження фінансового відділу, наділивши його контролінговими функціями. Це забезпечить методологічну єдність під час розробки бюджетів, моніторинг їх виконання та аналіз відхилень в єдиному центрі відповідальності.

Інтеграція з управлінським обліком означає, що дані бухгалтерського і управлінського обліку будуть використовуватися для формування і контролю бюджетів. Зокрема, планові показники (бюджети) повинні безпосередньо співставлятися з фактичними даними обліку (виручка, собівартість, витрати підрозділів) у режимі звітності. Для цього необхідно розробити структуру бюджету, узгоджену зі схемою рахунків та центрами відповідальності компанії. Кожний структурний підрозділ («центр витрат» або «центр прибутку») має отримати свій бюджет та показники ефективності, за які він відповідає. Таким чином, управлінський облік забезпечить деталізацію бюджетів, а контролінг – постійний контроль і координацію [20].

Важливим кроком інтеграції є запровадження регулярного аналізу відхилень та звітності по виконанню бюджетів. Служба контролінгу повинна на постійній основі відстежувати, як виконується бюджет: виявляти відхилення фактичних показників від планових, з'ясовувати їхні причини та готувати рекомендації керівництву. Наприклад, якщо витрати на сировину перевищили план через зростання цін – пропонуються заходи економії або коригування плану; якщо доходи не дотягують до бюджету через просідання попиту – ініціюються маркетингові активності або перегляд прогнозу. Такий замкнений цикл «план-факт-аналіз-рішення» є суттю контролінгу і перетворює бюджетування на дієвий інструмент управління [8].

Інтеграція бюджетування з контролінгом принесе і культурні зміни в організації. Бюджетний процес стане більш прозорим і підзвітним для керівників усіх рівнів. Прозорість досягається тим, що кожен бачить взаємозв'язок своїх витрат/результатів із загальними фінансовими цілями підприємства – бюджети всіх підрозділів будуть узгоджені та збалансовані по відношенню один до одного. Підзвітність означає, що відповідальні менеджери регулярно звітують за виконання своїх бюджетів, а система мотивації може бути прив'язана до цих показників [10]. Такий підхід стимулює раціональне використання ресурсів та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Як відзначають фахівці, сучасне бюджетування дозволяє підприємствам не

тільки раціонально використовувати ресурси, а й швидко реагувати на зміни конкурентного середовища, забезпечуючи адаптивність бізнесу до нових умов business-inform.net. Іншими словами, інтегрований з контролінгом бюджетний процес підвищує готовність підприємства до викликів ринку.

Отже, впровадження контролінгового підходу з відповідною автоматизованою підтримкою дає змогу перетворити бюджетування на невід’ємну частину системи стратегічного управління. Бюджет перестає бути суто фінансовим документом і стає інструментом координації та досягнення стратегічних цілей. Для «Вацак» це означатиме, що фінансове планування охоплюватиме всі аспекти діяльності – від виробництва до маркетингу – і забезпечуватиме їх узгодженість з довгостроковою стратегією компанії (наприклад, розширення частки ринку, інновації в продукції, підвищення ефективності виробництва тощо) [19].

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи бюджетування ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» сприятиме посиленню ефективності фінансового планування, підвищенню керованості та адаптивності підприємства до ринкових змін. Очікувані результати поділяються на три взаємопов’язані групи: економічні, управлінські та організаційні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результативність заходів з удосконалення системи бюджетування ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Категорія результатів	Основні ефекти
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження собівартості продукції через нульове бюджетування • Зростання рентабельності та прибутковості • Оптимізація витрат на зберігання та логістику • Поліпшення грошових потоків і фінансової стійкості
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • Прозорий контроль за виконанням стратегічних цілей • Оперативний «план-факт» аналіз • Посилення відповідальності керівників ЦФВ • Підвищення якості прийняття управлінських рішень
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • Формування єдиного інформаційного простору • Зростання адаптивності до змін ринку • Підвищення організаційної дисципліни та культури планування

Джерело: складено на основі узагальнених матеріалів базового підприємства

Зокрема, очікується, що покращене бюджетування дозволить ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»: ефективніше використовувати ресурси, зменшуючи непродуктивні витрати; приймати рішення на основі актуальних фінансових даних, що підвищить обґрунтованість управлінських дій; підвищити мотивацію персоналу завдяки чіткому зв'язку між результатами діяльності центрів відповідальності та системою фінансових орієнтирів; побудувати гнучку бюджетну систему, здатну швидко адаптуватися до ринкових змін.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що запропоновані напрями удосконалення процесу бюджетування (використання сучасних методів бюджетування, автоматизація процесу через ІТ-рішення, посилення контролінгу) є стратегічно важливими для сталого розвитку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Це дозволить не лише знизити витрати та підвищити фінансову ефективність, а й забезпечити підприємству конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів бюджетування як основного інструмента фінансового планування сучасного підприємства. Дослідження проводилося на прикладі ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». На основі проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. Теоретичне обґрунтування сутності бюджетування дало змогу встановити, що воно є не лише інструментом планування, а й засобом управління, контролю, координації та мотивації на всіх рівнях підприємницької діяльності. Ефективна система бюджетування дозволяє сформувати чітку фінансову політику підприємства та адаптувати її до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів до класифікації бюджетів та моделей бюджетування дало змогу систематизувати сильні та слабкі сторони традиційного підходу до формування фінансових планів.

2. Дослідження поточної системи бюджетування у ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» показало її багаторівневу структуру та загалом логічну організацію, однак виявило окремі недоліки. Зокрема, існуюча система не забезпечує належного рівня гнучкості, оперативного контролю та цифрової інтеграції між структурними підрозділами підприємства. Окрім цього, відсутність чіткої системи контролінгу гальмує ефективність процесу бюджетування.

3. Аналіз організації центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) продемонстрував відповідність їх структури специфіці діяльності підприємства, однак вказав на необхідність чіткішої регламентації повноважень та інтеграції ЦФВ з бюджетними процесами. Виокремлення бюджетів за кожним центром дозволяє посилити фінансову дисципліну та персональну відповідальність керівників підрозділів.

4. Розроблені пропозиції з удосконалення бюджетного процесу, серед яких:

✓ перехід до гнучкого бюджетування, що передбачає періодичне оновлення бюджетних показників (щокварталу або щомісяця) з урахуванням актуальної інформації про попит, витрати, ринкові умови;

✓ застосування нульового бюджетування для адміністративних та маркетингових витрат – для виявлення необґрунтованих статей витрат, підвищення ефективності підтримувальних функцій підприємства;

✓ підвищення рівня фінансової грамотності та мотивації відповідальних осіб ЦФВ, зокрема шляхом проведення тренінгів, атестацій і введення КРІ, пов'язаних з виконанням бюджетних показників;

✓ інтеграція управлінського обліку з бюджетним процесом, що дозволить об'єктивно аналізувати ефективність окремих напрямів діяльності (продуктів, каналів збуту, підрозділів), підвищити якість стратегічного планування та фінансового прогнозування.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів включають економічний ефект (зростання прибутковості, зниження витрат, покращення рентабельності), управлінський ефект (оперативність та обґрунтованість рішень, мотивація персоналу, зміцнення аналітичної культури), а також організаційний ефект (узгодженість між підрозділами, прозорість управління, здатність до адаптації в умовах змін).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10040> (дата звернення 30.09.2025).
2. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. *Ефективна економіка*. Київ. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3611> (дата звернення 30.09.2025).
3. Басюк Т.П. Актуалізація процесу бюджетування на підприємствах харчової промисловості в умовах економіки воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1595> (дата звернення 30.09.2025).
4. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 10-16.
5. Войцехівська С.. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7> (дата звернення 30.09.2025).
6. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ.: Лібра, 2008. 704 с.
7. Гринчишин Я. М. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 10–14.
8. Давидюк Т. В., Мірошніченко Т. І. Фінансова структура як складова системи управлінського обліку компанії. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 5 (51). С. 21-27.
9. Дзюба О. М. Загальні основи організації процесу бюджетування на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 618–621.
10. Добровольська О. В.. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 1. 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=111> (дата звернення 30.09.2025)

11. Догадайло Я. В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. №17. С. 18-25.
12. Дуляба Н., Далик В., Доманський О., Петелицький М., Хомин Ю. Удосконалення системи бюджетування виробничих підприємств. *Академічні візії*. 2023. Т. 23. С. 5–11.
13. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 33–37.
14. Квасницька Р. С., Малінчук Л. О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Інноваційна економіка*. Тернопіль. 2011. № 6(25). С. 252–254.
15. Команда «Вацак» залучила IT-Enterprise до цифровізації бізнес-процесів і оптимізації кроссзаємодії «клієнт-бізнес. URL: <https://www.it.ua/cases/article/kd-vacak-realizuvav-cifrovi-naskrizni-biznes-procesi-vid-klienta-do-virobnictva-vid-pos-do-smart-factory-iz-it-enterprise> (дата звернення 30.09.2025).
16. Кононенко Я. В. Бюджетування як інструмент контролінгу в організації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/85.pdf> (дата звернення 30.09.2025).
17. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю.О. Фінансовий контролінг як складова управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 39. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1664> (дата звернення 30.09.2025).
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ: Кондор. 2008. 312 с.
19. Куцик, П., Остапюк Н. Організація оперативного та стратегічного контролінгу в умовах інтегрованої системи обліку. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. № 3(4(35)). 24-29.
20. Наталія Рудик. Розвиток альтернативних напрямів бюджетування як способу маркетингового управління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління*

підприємствами. 2018. № 1. С. 69-74.

21. Нестеренко К. Види, типи та формати бюджетів на підприємстві. Фінансова академія Актив. 2022. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/vidy-byudzhetov> (дата звернення 30.09.2025).

22. Обелець Т. О. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах криз нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 15–21.

23. Онісіфорова В.Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. №25. С. 128-136. <http://surl.li/uaitr> (дата звернення 30.09.2025).

24. Офіційний веб-сайт ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», URL: https://vatsak.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=19320234181&gbraid=0AAАААСахPumT_84_XQggpC1wJlfpzIEOZ&gclid=CjwKCAiA8vXIBhAtEiwAf3B-g6XNsL7SlSgSEdyovzBx_iL4arv4oTh1IE6LGE_kpiKVK-MX1uts0hoCw5gQAvD_BwE (дата звернення 30.09.2025)

25. Пасенко В. В., Пастернак Я. П. Бюджетування як інструмент управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2021. С. 117-121.

26. Птащенко Л., Сержанов В. Фінансовий контролінг: навч. посіб.. Київ: Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. 2016. 400 с.

27. Рудницька О. Бюджетування як інструмент управлінського обліку на торговельних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2016. С. 120-124.

28. Самочкіна В.М., Пронін Ю.Б., Логачова Є.М.. Гнучкий розвиток підприємства: ефективність і бюджетування: навч. посібник. Київ. 2000. 352 с.

29. Самусевич Я.В., Темченко А.В. Бюджетування на промислових підприємствах. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. №1. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/16.pdf (дата звернення 30.09.2025).

30. Свідерська І. М., Юркевич О. М. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. С. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.10> (дата звернення 30.09.2025).
31. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Дев'яткіна Н. З., Петик Л. О. Бюджетний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 511 с.
32. Сова О. Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2019. № 4. С. 119-123.
33. Сорокіна А.М. Сучасний стан та динаміка розвитку підприємств кондитерської промисловості України. *Збірник наукових праць наук Херсонського державного університету*. 2022. №1. С. 96-100
34. Староверська Т. О., Андрющенко І. С., Лисак Г. Г., Жилякова О. В. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч.-метод. посібник. Харків: ДВТУ, 2022. 93 с.
35. Столяров Г. П., Пенова Р. П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2016. № 4 (57). С. 84-94.
36. Стригуль, Л., Якименко-Терещенко, Н., Третьякова, К., & Решетняк, Л. БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА . *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025 (1). С. 106–110. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/327112> (дата звернення 30.09.2025).
37. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2003. 554 с.
38. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д.. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2013. 407 с.
39. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Вісник ХДУ: Серія «Економічні науки»*. 2019. № 34 (вип. 6). С. 149–152
40. Ткаченко А. М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому

управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. Запоріжжя. 2009. №2. С. 145-148.

41. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf (дата звернення 30.09.2025).

42. Удалих О. О. Бюджетування як метод економічного управління діяльністю підприємства. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1. С. 96-100.

43. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. Київ. 2015. № 11. С. 37-39.

44. Хлевицька Т. Б. Фінансове планування та бюджетування: навч. посіб. К.: Держав. ун-т телекомунікацій, 2021. 130 с. <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2139/view/2213> (дата звернення 30.09.2025).

45. Череп О. Г., Шешіна М. В. Бюджетування як елемент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. *Вісник ЗНУ: Екон. науки*. 2013. № 2 (64). С. 309-312.

46. Шкурко Ю. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/made-in-ukraine/rinok-konditerskih-virobiv-produkciya-povinna-but-ne-tilki-smachnoyu-a-y-dostoynoyu-instagram> (дата звернення 30.09.2025).

47. Ювженко Н.М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнесінформ*. 2018. №7. С.239-245. <http://surl.li/uaitk> (дата звернення 30.09.2025).

48. Budgets and budgetary control. The institute of Chartered Accountants in India. 2018. 74p.

49. David P. Doyle. Cost Control: A Strategic Guide. *CIMA Professional Handbook*. 2003. 220p.

50. Hansen, S. C. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-based Budgeting and Beyond budgeting. *European Accounting Review*. 2011. Vol. 20. № 2. P. 289-319.

51. Henttu-Aho T. The Role of Rolling Forecasting in Budgetary Control Systems:

Reactive and Proactive Types of Planning. *Journal of Management Control*. 2018. Vol. 29. № 3. P. 327-360.

52. Hope, J. and Fraser, R.. Beyond Budgeting: Questions and Answers, CAM- I Beyond Budgeting Round Table, Dorset. 2001. URL: <https://bbbt.org/> (дата звернення 30.09.2025)

53. J. K. Shim, J. G. Siegel. Budgeting Basics and Beyond: A Complete Step- by-Step Guide for Nonfinancial Managers. 2001. 368 p.

54. Keogh, A. Blindfold budgeting: It's time to call a halt. *Accountancy Ireland*. 2008. № 40(2). P. 36-37.

55. Muhammad Zubair Saeed, Liu Jun Qi, Abdul Amid Aziz Jalloh. The Effects of Budgets in the Implementation of Operational Activities in Private and Public Corporations. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 2016. № 3. P. 11-20.

56. Nwosu Moses. C., Aguh Patrick. S., Okechukwu C. Multidimensional Budgeting Concepts and Budget Control Modeling For Production Systems Performance Efficiency. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2020. № 4. P. 200-224.

57. Thisali Liyanagea , Tharusha Gooneratnea. From 'Traditional' Budgeting to 'Better' Budgeting: Navigating through 'Stability' and 'Change'. 2021. *Management Accounting Frontiers*. № 4. P. 27-50.

58. Van Horne, James C. Fundamentals of financial management / by James C. Van Horne, John M. Wachowicz. 13th edition. 2005. 744 p.

59. Weiskirchner-Merten K. Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process. Institute for Accounting and Auditing, Vienna University of Economics and Business. *Business research*. 2020. № 13. P. 247-274.