

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА ОБЛІК І АУДИТ

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 071 Облік і оподаткування

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

БЮДЖЕТУВАННЯ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача

Якимець Юлії Вікторівни

_____ (підпис)

Науковий керівник: Марчук Ульяна Олександрівна, к. е. н., доцент

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____ (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: Цятковська Олена Віталіївна, д. е. н., доцент

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____ (підпис)

Київ 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 17 таблиць і 24 рисунок, 4 додатки, список використаних джерел включає 95 найменувань.

«Бюджетування доходів, витрат і фінансових результатів та його роль в управлінні діяльності підприємства»

Об'єктом дослідження магістерської роботи є система бюджетування у Іноземному підприємстві «Coca-Cola HBC», яке є найбільшим у світі ботлерів продукції корпорації «The Coca-Cola Company».

Предметом дослідження є практичні та теоретико-методичні аспекти управління підприємством за допомогою бюджетування.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів процесу бюджетування доходів, витрат та фінансових результатів на підприємстві, а також визначення ролі цього процесу в ефективному управлінні його господарською діяльністю.

Для досягнення даної мети визначено наступні *завдання*:

- розкрити сутність поняття «бюджетування» та його значення в управлінському обліку;
- проаналізувати класифікацію бюджетів та виявити взаємозв'язок між ними;
- дослідити зарубіжний досвід бюджетування можливості його адаптації в діяльності українських підприємств;
- розглянути організаційні та методологічні підходи до складання і використання бюджетів в управлінні суб'єкта господарювання;
- дослідити процес формування бюджетів доходів, витрат і фінансових результатів на прикладі підприємства «Coca-Cola Hellenic Bottling Company» (далі «Coca-Cola HBC»);
- оцінити відповідність фактичних показників запланованим у системі бюджетування та визначити напрямки підвищення ефективності

управлінських рішень;

- обґрунтувати можливості використання сучасних цифрових технологій для автоматизації бюджетного процесу;
- запропонувати напрямки вдосконалення системи бюджетування доходів і витрат підприємства;
- розробити заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на основі бюджетування.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до бюджетування доходів, витрат і фінансових результатів транснаціональних корпорацій, що функціонують на ринку з різним рівнем економічної стабільності.

Практичні результати реалізовано у формі конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи бюджетування на підприємстві «Coca-Cola HBC», зокрема запропоновано систему заходів з цифровізації та оптимізації бюджетних процесів.

Теоретичне та практичне значення дослідження. Оцінка поточного стану системи бюджетування досліджуваного підприємства, діагностика проблемних ділянок та розробка рекомендації на основі проведеного аналізу дозволяють підвищити точність фінансового планування, посилити контроль фінансових результатів в умовах нестабільного економічного середовища.

Рік виконання магістерської кваліфікаційної роботи: 2025

Рік захисту: 2025

Ключові слова: бюджетування, класифікація, управлінський облік, доходи, витрати, фінансові результати, автоматизація, цифрові технології, моделювання, прогнозування

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Економічна сутність, значення та організація бюджетування у фінансово-господарській діяльності підприємств.....	6
1.2. Види бюджетів: доходів, витрат і фінансових результатів та їх взаємозв'язок.....	11
1.3. Зарубіжний досвід бюджетування та його адаптація у підприємствах в Україні.....	21
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА БЮДЖЕТУВАННЯ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	27
2.1. Організація та методичні підходи до складання і використання бюджетів в управлінні підприємством.....	27
2.2. Формування бюджетів доходів, витрат і фінансових результатів.....	36
2.3. Аналіз відповідності фактичних показників запланованим у системі бюджетування та їх використання в управлінні діяльністю підприємством.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО РОЛІ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
3.1. Використання сучасних цифрових технологій для автоматизації бюджетного процесу.....	64
3.2. Напрямки удосконалення системи бюджетування доходів і витрат.....	69
3.3. Розробка заходів з підвищення ефективності управління фінансовими результатами на основі бюджетування.....	75
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

В умовах динамічності сучасних ринків, підприємства стикаються з багатьма факторами, що впливають на їх діяльність, зокрема: невизначеність, зростання конкурентності та зміна попиту. Тому, ефективне управління ресурсами є інструментом для стабільного розвитку суб'єктів господарювання, що передбачає не лише контроль за витратами, а й планування наявних потужностей.

Бюджетування – це один з ключових інструментів управлінського обліку, що допомагає забезпечити координацію структурних підрозділів та оцінити наявні можливості підприємства. Його використання передбачає фінансову діагностику та моделювання впливу основних ризиків та факторів на прибутковість організацій.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю вдосконалення та об'єктивного вивчення процесу бюджетування, його систем, принципів та методів в умовах нестабільного економічного середовища. Варто зазначити, що у зв'язку з швидкою діджиталізацією, з'являються нові інструменти аналізу, що дають можливість значно покращити точність прогнозів, тому це дає вагомий поштовх для активного наукового пошуку в цій сфері.

Проблематика бюджетування та його ролі в управлінні підприємством широко досліджується у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у цій царині зробили зарубіжні вчені: Р. Ентоні, Ч. Хорнгрен, Г. Саймон, які займалися обґрунтуванням важливості формування бюджетів в управлінському обліку. Серед українських дослідників варто згадати праці Ф. Бутинця, В. Сопка, С. Голова, які зосереджували увагу на побудові процесу планування та його взаємозв'язку з фінансовим аналізом. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, стрімкий розвиток сучасного світу вимагає постійного пошуку нових способів та заходів щодо застосування бюджетування на практиці.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів процесу бюджетування доходів, витрат та фінансових результатів на підприємстві, а також визначення ролі цього процесу в ефективному управлінні його господарською діяльністю.

Для досягнення даної мети визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність поняття «бюджетування» та його значення в управлінському обліку;
- проаналізувати класифікацію бюджетів та виявити взаємозв'язок між ними;
- дослідити зарубіжний досвід бюджетування можливості його адаптації в діяльності українських підприємств;
- розглянути організаційні та методологічні підходи до складання і використання бюджетів в управлінні суб'єкта господарювання;
- дослідити процес формування бюджетів доходів, витрат і фінансових результатів на прикладі підприємства «Coca-Cola Hellenic Bottling Company» (далі «Coca-Cola HBC»);
- оцінити відповідність фактичних показників запланованим у системі бюджетування та визначити напрямки підвищення ефективності управлінських рішень;
- обґрунтувати можливості використання сучасних цифрових технологій для автоматизації бюджетного процесу;
- запропонувати напрямки вдосконалення системи бюджетування доходів і витрат підприємства;
- розробити заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на основі бюджетування.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є система бюджетування у Іноземному підприємстві «Coca-Cola HBC», яке є найбільшим у світі ботлерів продукції корпорації «The Coca-Cola Company».

Предметом дослідження є практичні та теоретико-методичні аспекти управління підприємством за допомогою бюджетування.

У процесі дослідження використовуються комплекс загальних та спеціальних **методів**: узагальнення та порівняння, які дозволяють розкрити сутність бюджетування, індукції, дедукції, аналізу та синтезу для формування та

вдосконалення процесу бюджетування, системний підхід використовується для аналізу взаємозв'язку між бюджетуванням та фінансовими результатами, економіко-математичні методи необхідні для прогнозування результатів діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до бюджетування доходів, витрат і фінансових результатів транснаціональних корпорацій, що функціонують на ринку з різним рівнем економічної стабільності.

Практичні результати реалізовано у формі конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи бюджетування на підприємстві «Coca-Cola HBC», зокрема запропоновано систему заходів з цифровізації та оптимізації бюджетних процесів.

Теоретичне та практичне значення дослідження. Оцінка поточного стану системи бюджетування досліджуваного підприємства, діагностика проблемних ділянок та розробка рекомендації на основі проведеного аналізу дозволяють підвищити точність фінансового планування, посилити контроль фінансових результатів в умовах нестабільного економічного середовища (довідка від 05.12.2025 р.).

Апробація результатів. Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано в збірнику матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг: сучасні концепції розвитку» (25 квітня 2025 року Київ, Україна). Тези в загальному обсязі складають 0,1 д.а.

Інформаційна база дослідження складається з офіційної звітності ІП «Coca-Cola HBC» та праці українських та зарубіжних науковців у галузі управлінського обліку та бюджетування.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 17 таблиць і 24 рисунки, 4 додатки, список використаних джерел включає 95 найменувань. Викладена на 103 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність, значення та організація бюджетування у фінансово-господарській діяльності підприємств

Бюджетування є одним з ключових інструментів фінансового менеджменту сучасного підприємництва. Воно виступає частиною системи управління підприємством, що являє собою процес планування, координації та контролю ресурсів і результатів діяльності. Економічна сутність бюджетування полягає у складанні загального фінансового плану, який показує очікувані доходи, витрати та фінансові результати підприємства за певний проміжок часу.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення економічної сутності бюджетування. На думку Партин Г.О., бюджетування розглядається як «комплексну систему планування і прогнозування діяльності підприємства, що включає розробку взаємопов'язаних планів-бюджетів по всіх напрямках фінансово-господарської діяльності підприємства з метою визначення її майбутніх фінансових результатів» [1, с.128].

У той час, як Коробка С.В. акцентувала увагу на застосуванні бюджетів з метою контролю діяльності підприємства, підкреслюючи важливість інструменту для досягнення стратегічних цілей [2, с.5].

Бюджетування відіграє значну роль у фінансово-господарській діяльності підприємства, оскільки виконує кілька важливих функцій (рис.1.1.), такі як: комунікаційна, координаційна, планувальна, мотиваційна, аналітична та контрольна [3, с.4].

Процес бюджетування охоплює комплекс важливих завдань, які відіграють важливу роль у планування та контролю їхньої господарської діяльності [4, с.5]. Насамперед, він передбачає визначенні головних напрямів фінансової діяльності, як окремих підрозділів, так і всього підприємства, що дозволяє співвідносити

стратегічні цілі з конкретними операційними аспектами.

Планування	• прогнозування фінансових результатів • врахування внутрішніх і зовнішніх факторів
Координаційна	• узгодження дій центрів відповідальності • синхронізація роботи підрозділів
Мотиваційна	• встановлення КРІ • стимулювання ефективності
Контрольна	• порівняння фактичних і планових показників • виявлення відхилень • ухвалення коригувальних заходів
Аналітична	• дослідження причин відхилень • оцінки ефективності використання ресурсів
Комунікативна	• двосторонній обмін інформацією • покращення взаємодії між рівнями управління

Рисунок 1.1 – Функції бюджетування в управлінському обліку

Джерело: побудовано автором на основі [3, с. 3]

Основними завданнями є придбання та раціональне використання необоротних активів, що сприяє довгостроковій стабільності і розвитку підприємства. Ключову роль відіграє управління зобов'язаннями та рухом власних фінансових ресурсів, що забезпечує платоспроможність та фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

Методологічні основи для бюджетування передбачають вибір підходів до складання бюджетів, визначення системи показників та критеріїв їх оцінки. Концептуальні підходи гуртуються на принципах системності до управління, що передбачає інтеграцію всіх аспектів діяльності підприємства в єдину систему планування та контролю. Система бюджетування дозволяє здійснювати декомпозиція загальної мети підприємства на рівень окремих підрозділів, проектні

завдання та видів діяльності. Для реалізації цього на практиці важливим є дотримання принципів бюджетування (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Специфічні принципи бюджетування в фінансово-господарській діяльності підприємства

Принцип	Визначення	Значення
1	2	3
Уніфікації	Створення єдиного методологічного апарату та документообігу для всіх бюджетних процесів фінансової діяльності суб'єкта господарювання	Забезпечує узгодженість планових показників та підвищує якість між функціональної координації
Розподілу витрат та доходів	Структуризація та взаємодія фінансових потоків за центрами відповідальності	Створює передумови для фінансової рівноваги та запобігає виникненню касових розривів
Контролю	Систематичний моніторинг виконання бюджетних призначень на всіх рівнях фінансово-господарської діяльності	Гарантує дотримання встановлених фінансових обмежень та оптимізує ресурсний розподіл
Ефективності використання ресурсів	Максимізація результативності діяльності в межах наявних ресурсів	Забезпечує раціональне використання активів та посилює конкурентні позиції
Самостійності	Децентралізація бюджетних повноважень з делегуванням відповідності структурним підрозділам	Прискорює управлінську реакцію на ринкові зміни
Збалансованість	Досягнення паритету між плановими надходженнями та асигнуванням	Нівелює ризик фінансової нестабільності та підтримує платоспроможність

Джерело: побудовано автором на основі [5, с.74]

Поряд із специфічними принципами бюджетного планування, важливими є і базові наукові принципи (рис.1.2), серед яких головними є повнота, прозорість, точність та декомпозиція [4, с. 5].

Організаційні питання бюджетування мають ключове значення для створення комплексної та ефективної системи фінансового планування та контролю, яка забезпечує як технічну, так і управлінську ефективність. Для цього необхідно чітко визначити повноваження та відповідальність на всіх рівнях ієрархії, що дозволяє уникнути неточностей у виконанні функцій та забезпечує

точність та своєчасність бюджетних процесів. На цьому етапі ключовим елементом є створення бюджетного комітету або іншого органу, який виконує роль головного координатора та контролер, що керує процесом бюджетування, аналізує та затверджує бюджетні документи, приймає рішення щодо коригування планових показників.

Повноти

- У планах враховуються всі фінансові операції підприємства. Збираються дані про грошові потоки з різних відділів і систем, щоб мати повну цілісну картину фінансово-господарської діяльності

Прозорості

- Бюджет повинен формуватися так, щоб усі працівники розуміли його засади та поставлені завдання

Точності

- Базується на достовірних даних для розрахунків і прогнозів, підтверджених глибоким аналізом

Декомпозиції

- Бюджет будується у кілька рівнів: загальний, бюджети підрозділів та проектів.
- Дозволяє врахувати особливості роботи підрозділів та підтримувати цілісність фінансового плану

Рисунок 1.2 – Наукові принципи бюджетування в фінансово-господарській діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 4]

Організаційні питання бюджетування мають ключове значення для створення комплексної та ефективної системи фінансового планування та контролю, яка забезпечує як технічну, так і управлінську ефективність. Для цього необхідно чітко визначити повноваження та відповідальність на всіх рівнях ієрархії, що дозволяє уникнути неточностей у виконанні функцій та забезпечує точність та своєчасність бюджетних процесів. На цьому етапі ключовим елементом є створення бюджетного комітету або іншого органу, який виконує роль головного координатора та контролер, що керує процесом бюджетування, аналізує та затверджує бюджетні документи, приймає рішення щодо коригування планових показників.

Організація бюджетної діяльності в середовищі бізнесу характеризується системністю та поетапною структуризацією (рис.1.3), що передбачає реалізацію комплексу взаємообумовлених процедур, спрямованих на забезпеченні ефективності фінансово-планувального механізму та оптимізації управлінських рішень.

Розбудова архітектури бюджетних документів, окрім вище наведеного в рис. 1.3, включає процедуру координації бюджетів, що передбачає обговорення на всіх рівнях відповідальності доцільності наглядових органів, які мають забезпечити відповідність запланованих рішень до загальної стратегії підприємства.



Рисунок 1.3 – Етапи організації бюджетного процесу в фінансово-господарській діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6, с.65]

Таким чином, послідовне дотримання зазначених етапів є важливою передумовою ефективного функціонування бюджетної системи, яка сприяє раціональному розподілу ресурсів та підвищує управлінську ефективність.

Технологічна організація бюджетування в фінансово-господарській діяльності підприємства включає розробку детальних регламентів та процедур, які визначають порядок підготовки, розгляду, затвердження та виконання бюджетів. Ці документи містять чіткі вимоги щодо форматів бюджетних документів, термінів їх подання, процедур узгодження та затвердження, а також методів контролю за виконання планових показників.

Особливої уваги потребує організація інформаційного забезпечення бюджетування, що включає створення ефективної системи збору, обробки та аналізу даних, необхідних для якісного планування.

Інформаційні технології відіграють все більшу роль в фінансово-господарській діяльності підприємства і безпосередньо бюджетуванні, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, підвищення точних розрахунків та швидкості обробки інформації. Спеціалізовані програми продукти для бюджетування дозволяють створити складні багаторівневі моделі, здійснювати сценарний аналіз, автоматично генерувати звітність та забезпечувати ефективну співпрацю між учасниками бюджетного процесу. Інтеграція систем бюджетування з іншими інформаційними базами створює єдиний інформаційний простір для управління підприємством [7, с.103].

Підсумовуючи все вище наведене, бюджетування як економічна категорія та управлінський процес представляє собою складну багатофункціональну систему, яка забезпечує ефективне планування, координацію та контроль фінансово-господарської діяльності підприємства. Його організація вимагає комплексного підходу, що охоплює методологічні, організаційні, технологічні та інформаційні аспекти, а ефективність залежить від якості інтеграції всіх елементів системи та їх адаптації до специфічних умов діяльності.

1.2. Види бюджетів: доходів, витрат і фінансових результатів та їх взаємозв'язок

Ефективне функціонування системи бюджетування підприємства неможливо без чіткого розуміння структури та взаємозв'язків між видами бюджетів. Бюджет являє собою фінансовий план, який відображає вихідні та вхідні грошові потоки, відповідно до різних видів діяльності підприємства.

Класифікація бюджетів є важливим теоретичним та практичним питанням, оскільки від правильного розуміння типології бюджетних документів залежить ефективність усієї системи управлінського планування.

Традиційно бюджети за економічним змістом поділяють на три категорії, що формують цілісну систему фінансового планування (рис. 1.4).

Бюджети дохідної частини	Бюджети витратної частини	Бюджети фінансових результатів
Акумулює інформацію про планові надходження грошових коштів від усіх видів діяльності	Деталізує планові вихідні грошові потоки в забезпечення безперервної діяльності	Синтезують дані про очікувані економічні ефекти

Рисунок 1.4 – Класифікація бюджетування за економічним змістом

Джерело: побудовано автором на основі [8, с.88]

Бюджет доходів займає ключове місце у системі корпоративного планування, оскільки саме обсяг та структура доходів визначають фінансові можливості підприємства для реалізації як стратегічних, так і тактичних цілей. Доходи як економічна категорія відображають збільшення економічних вигод шляхом надходження активів або погашення зобов'язань у межах облікового періоду, що безпосередньо сприяє зростанню власного капіталу організації. Структура доходів підприємства визначається великою різноманітністю, яка утворюється під впливом специфіки галузі, розмірів діяльності та стратегічних

напрямків суб'єкта господарювання. Основну частину доходів більшості комерційних організацій становлять грошові потоки, отриманні внаслідок операційної діяльності, яка зумовлена реалізацією товарів, виконанням робіт або наданням послуг, що є головною метод діяльності підприємства [9, с.37].

Методологічні підходи до прогнозування доходів базуються на широкому арсеналі аналітичних інструментів, технік моделювання та розумінні взаємозв'язків з витратними статтями. Екстраполяційні методи, які використовують історичні дані для проєкції майбутніх тенденцій, є особливо дієвими у стабільних та передбачуваних ринках. Факторні методи дозволяють враховувати вплив різноманітних внутрішніх факторів на формування доходної бази підприємства. Сьогодні дедалі більшого значення набувають економетричні моделі та машинне навчання, що забезпечують глибокий аналіз складних взаємозв'язків і підвищує точність прогнозів.

Контроль за виконанням показників бюджету доходів здійснюється через регулярний моніторинг фактичних надходжень із порівнянням їх і плановими даними. Ключовими факторами, що характеризують ефективність є темпи зростання доходів, кількісна та якісна зміна структури, сезонні коливання та стабільність грошових потоків. Аналіз відхилень дає можливість вчасно виявляти проблемні зони та коригувати операційний план підприємства, що сприяє підтриманню фінансової стійкості та розвитку бізнесу.

Бюджет витрат є систематизованим планом, що описує ефективне управління ресурсами з метою виконання поставлених завдань та забезпеченні стабільного функціонування всіх бізнес-процесів. Витрати, як економічна категорія, характеризують зменшення економічних вигод протягом певного періоду через вибуття активів або збільшення зобов'язань, що у підсумку призводить до зниження власного капіталу організації.

Систематизація витрат у бюджетному плануванні відбувається за різними критеріями, що дозволяє ефективно керувати різними категоріями ресурсів. Згідно з економічним вченням виділяють матеріальні витрати, які включають вартість сировини, матеріалів, комплектуючих та інших необхідних ресурсів, витрати на

оплату праці персоналу, що охоплюють основну заробітну плату, премії, соціальні виплати, амортизаційні відрахування для оновлення основних засобів і нематеріальних активів, а також інші операційні витрати різного характеру підприємства [10, с.5].

Функціональна класифікація витрат передбачає групування за напрямками використання в господарській діяльності підприємства (рис. 1.5).

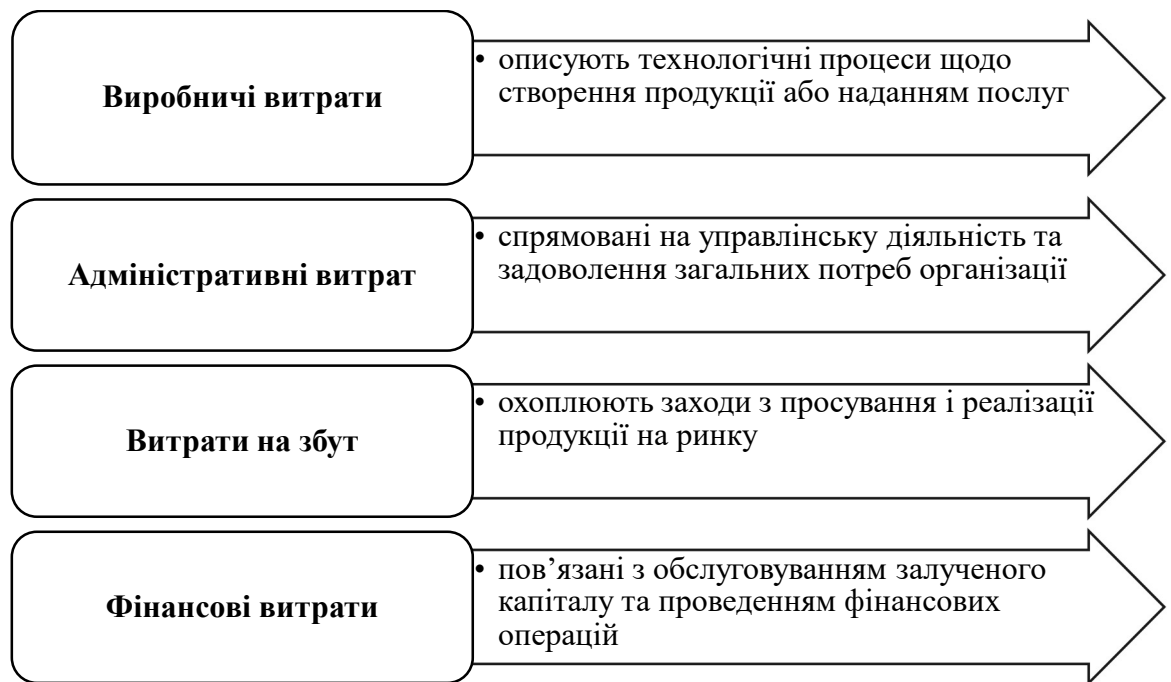


Рисунок 1.5 – Класифікація витрат в процесі бюджетування

Джерело: побудовано автором на основі [10, с.5]

Поведінкова класифікація витрат базується на аналізі їхньої залежності від обсягу діяльності підприємства, що дозволяє більш точно формувати витратну частину бюджету в умовах змінного рівня виробництва. Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від коливань активності підприємства, до них належать орендна плата, страхові внески та заробітну плату адміністративного персоналу. На відміну від них, змінні витрати являються прямо пропорційні обсягам діяльності та включають затрати на сировину, матеріали, відрядну оплату праці виробничих робітників.

Методологія планування витрат передбачає використання нормативного підходу, що базується на використанні певних науково-обґрунтованих норм та

стандартів щодо витрат ресурсів на одну продукції або обсяг робіт, що забезпечує їх взаємозв'язок з іншими бюджетами. Факторний метод описує вплив різних економічних та технічних факторів на рівень витрат, що забезпечує більш точні прогнози щодо бюджету. Метод прямого розрахунку дає змогу детально планувати кожну статтю витрат, використовуючи технологічні карти, штатні розписи та інші нормативні документи [11, с.4].

Оптимізація витрат є важливим напрямком для бюджетного планування, що спрямований на максимально ефективне використання ресурсів без втрат якості продукції. Сучасні методи включають використання ABC-аналізу для виявлення найбільш значущих статей витрат, функціонально-вартісного аналізу для оцінки економічної доцільності бізнес-процесів, бенчмаркінгу для порівняння з кращими галузевими практиками.

Бюджет фінансових результатів є важливим елементом системи корпоративного планування, який об'єднує та враховує взаємозв'язок інформації з доходів і витрат у загальну картинку очікуваної прибутковості підприємства. Цей бюджет відображає реальну ефективність діяльності організації та використовується як основний інструмент оцінки виконання стратегічних завдань. Архітектура бюджету фінансових результатів ґрунтуються на основі послідовного розрахунку основних показників прибутковості. Валовий прибуток визначається як різниця між доходами від основної діяльності та прямими витратами на виробництво продукції або надання послуг, що показує рівень рентабельності та ефективності базових операцій [12, с.252]. Операційний прибуток розраховується шляхом вирахування загальновиробничих, адміністративних витрат та витрат на збут з валового прибутку. Цей показник застосовується задля оцінки результативності діяльності підприємства, без врахування фінансових операцій та надзвичайних подій, що є ключовим елементом прийняття управлінських рішень.

Прибуток до оподаткування утворюється з урахуванням фінансових доходів та витрат, у тому числі доходів від інвестиційної діяльності, відсотків за депозитами, дивідендів від участі в капіталі інших підприємств, а також витрат на обслуговування залученого капіталу та відсотків за позиками та кредитами. В той

час як, чистий прибуток, який визначається після сплати податків та інших обов'язкових зборів, є основним джерелом формування власного капіталу, інвестування у розвиток бізнесу та розподілу прибутку між власниками.

Методологія розробки бюджету для фінансових результатів включає два основних підходи: прямий та непрямий. Прямий підхід передбачає детальне планування кожного елементу доходів та витрат, що забезпечує високу точність прогнозу, але вимагає багато часу та ресурсів для збирання і аналізу великої кількості даних. Непрямий підхід базується на використанні історичних даних із врахуванням очікуваних змін у діяльності підприємства, що спрощує процес планування, але може знизити точність прогнозів.

Взаємозв'язок між бюджетами доходів, витрат і фінансових результатів має комплексний та системний характер, що визначає цілісність і ефективність бюджетної моделі підприємства загалом. Розуміння закономірностей цієї взаємодії є надзвичайно важливим для досягнення збалансованих показників та реалізації стратегічних завдань.

Основний математичний взаємозв'язок між складовими бюджетної системи відображається базовим рівнянням прибутковості, де фінансовий результат визначається як різниця між загальним доходами та витратами підприємства. Звісно, структура взаємозв'язку більш багатофакторна, що полягає у використанні єдиного набору планових параметрів, які формують основу усіх бюджетів. Зміни в ключових показниках діяльності, таких як обсяги виробництва, ціноутворення, норми споживання ресурсів, автоматично корелюють зі змінами інших елементів бюджетної моделі. Наприклад, прогнозоване збільшення обсягів продажів призводить одночасно до зростання доходів, нарощування змінних витрат та відповідних змін у фінансовому результаті.

Іншим важливим підходом до класифікації бюджетування є сценарний (рис. 1.6), що, без сумніву, є комплексним багатовимірним процесом, що дозволяє підприємствам розробити гнучкі та адаптивні фінансові плани за умов невизначеності.

Варто звернути увагу, що ця концепція ґрунтується на критичному

усвідомлені того факту, що майбутнє неможливо передбачити з абсолютною точністю, однак при цьому можна визначити основні драйвери змін і змодельовати їх потенційний вплив.

Методологічна база підходу формується за рахунок теорії сценарного планування, що була розроблена у контексті стратегічного менеджменту та корпоративних фінансів. Зокрема, вона включає створення альтернативних варіантів розвитку підприємства, кожен з яких віддзеркалює унікальну комбінацію внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Крім цього, даний підхід не лише забезпечує ефективне планування, але й сприяє формуванню у керівництва стратегічного мислення, що допомагає оперативніше адаптуватися до мінливості ринку. В класичній моделі традиційно виділяють три типи сценаріїв [13, с.141]: оптимістичний, реалістичний та песимістичний (рис. 1.6).

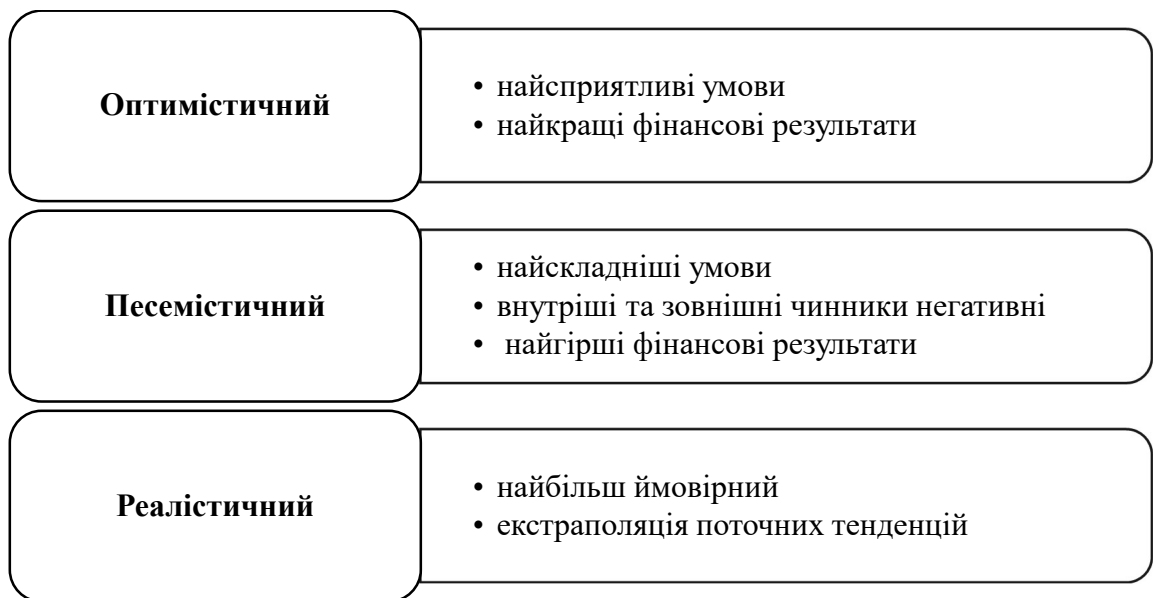


Рисунок 1.6 – Класифікація сценарного методу бюджетування

Джерело: побудовано автором на основі [13, с.141]

Оптимістичний сценарій бюджету відображає максимальний потенціал підприємства, за умови реалізації всіх позитивних можливостей та мінімізації негативних впливів зовнішнього середовища. Доходи за цього сценарію демонструють найбільш інтенсивну динаміку зростання, що зумовлюється, зокрема, ефективною реалізацією маркетингових стратегій, які сприяють

розширенню клієнтської бази та збільшенню середнього чека клієнта. Витратна частина у цьому випадку характеризується покращенням операційної ефективності, яке зумовлено економією на масштабі виробництва. Зі збільшенням обсягів реалізації відбувається розподіл послідовних витрат на більшу кількість продукції, а це в свою чергу знижує собівартість одиниці продукції. Фінансові результати показують максимальну рентабельність: валовий прибуток зростає швидше, ніж доходи, завдяки зниженню питомих змінних витрат, а операційний прибуток зростає значно через ефект операційного важення. В той час, чистий прибуток у такій ситуації може досягати рекордних рівнів, створюючи фінансовий потенціал для подальшого розвитку.

Реалістичний сценарій відображає баланс між можливостями та загрозами, а також між внутрішніми перевагами та недоліками організації. Доходи формуються за рахунок помірного зростання, яке відповідає середньогалузевим темпам та загально макроекономічним тенденціям. Такий підхід передбачає збереження поточної клієнтської бази та поступове збільшення кількості споживачів через традиційні канали збуту, при цьому ціноутворення коригується з урахуванням інфляції та ринкових умов, що дозволяє зберегти маржинальну прибутковість. Водночас витрати демонструють помірний зріст, що пов'язано з зростанням змінних витрат та інфляційними процесами. Управлінські та комерційні витрати зростають пропорційно, але застосування оптимізаційних заходів дозволяє їх керувати ефективно. Валовий прибуток збільшується разом з доходами, операційний в той час отримує підтримку через зниження питомих постійних витрат, а чистий прибуток забезпечує потреби підприємства у поточному фінансовому балансі та розвитку.

Песимістичний сценарій використовує роль стрес-тесту фінансової стійкості та допомагає визначити критичні точки, за яких може виникнути кризовий стан. Він є надзвичайно важливим для превентивного виявлення загроз і розробки механізмів їх зменшення. Доходи суттєво скорочуються під впливом економічної рецесії, зниження купівельної спроможності, посилення конкуренції та втрати ключових клієнтів або ринків збуту. Структура витрат у той же час

погіршується через інфляцію, зростання собівартості продукції та збільшення операційних і фінансових витрат. Фінансові показники свідчать про значне зменшення рентабельності, що може призвести до переходу підприємства в стан збитковості. Валова маржа зменшується, операційний прибуток падає завдяки негативному впливу операційного важеля, а чистий прибуток може стати негативним, що ставить під загрозу фінансову стабільність компаній.

Підготовка сценаріїв бюджету потребує повноцінного аналізу основних факторів, які поділяються на зовнішні (макроекономічні, регуляторні, конкурентні, технологічні) та внутрішні (операційна ефективність, структура, стратегія). Кількісне моделювання базується на статистичній обробці історичних даних та експертних оцінках майбутніх тенденцій, при цьому визначаються діапазони можливих значень та ймовірності їх виникнення. Перевірка моделей проводиться шляхом порівняння прогнозів з реальними показниками, що дозволяє покращити точність та актуальність прогнозів протягом усього терміну роботи.

Для успішного впровадження сценарного бюджетування потрібне створення міжфункціональних команд з представників різних підрозділів, що забезпечує всебічний аналіз. Інформаційно-технологічна підтримка базується на спеціальному програмному забезпеченні з інтеграцією в ERP-системи, що дозволяє автоматизувати обробку великих обсягів даних і візуалізувати результати через інтерактивні дашборди. Моніторинг виконання сценарних бюджетів забезпечується через систему ключових показників ефективності, що дає змогу корегувати плани вчасно та вдосконалювати прогнози.

Для ефективного функціонування системи бюджетування необхідно застосувати сучасні аналітичні інструменти, які забезпечують об'єктивну оцінку виконання планових показників та дозволяють виявити можливості для підвищення ефективності. Методологія аналізу охоплює як традиційні, так і нові підходи до обробки фінансової інформації.

Сучасна практика бюджетування стикається з численними викликами, що знижують ефективність цього інструменту фінансового управління та вимагають пошуку інноваційних рішень. Аналіз проблемних аспектів та розробка шляхів їх

подолання є актуальним завданням для підвищення якості корпоративного планування, рис. 1.7 [15, с.127].

Горизонтальний аналіз	Вертикальний аналіз	Факторний аналіз
• Вивчає динаміку показників у часі; • Допомогає виявити ключові тенденції розвитку підприємства	• Вивчає зміну структурних характеристик бюджетних показників; • Виявляє зміни у відношенні складових	• Дозволяє кількісно встановити вплив окремих факторів на відхилення практичних показників від запланованих

Рисунок 1.7 – Класифікація методів аналіз, що використовуються у процесі бюджетування

Джерело: побудовано автором на основі [14, с.47]

Методологічні проблеми бюджетування пов'язані насамперед з недосконалістю традиційних підходів до прогнозування та планування. Статичні бюджети, розроблені на основі фіксованих припущень, часто виявляються невідповідним реальним умовам функціонування підприємства. Таким чином, низька точність прогнозування призводить до значних відхилень від реальних показників, що значно знижує довіру до бюджетного процесу.

Організаційні проблеми включають формальний підхід до складання бюджетів без достатнього залучення операційних підрозділів, недостатню мотивацію персоналу до виконання бюджетних завдань, відсутність чіткого розподілу відповідальності за результат. Бюрократизація бюджетного процесу та його відірваність від операційної діяльності знижують практичну цінність планових документів.

Підсумовуючи вище наведену інформацію, аналіз трьох ключових типів бюджетів – доходів, витрат та фінансових результатів – свідчить про їх взаємозалежність та взаємодоповнюваність у межах єдиної бюджетної системи підприємства. Застосування методологічних і сценарних підходів дозволяє

врахувати різноманітність можливих варіантів розвитку подій і забезпечити адаптивність фінансового планування у складних та мінливих ринкових умовах, що вкрай важливо для стійкого функціонування суб'єктів господарювання.

1.3. Зарубіжний досвід бюджетування та його адаптація підприємствах в Україні

Формування сучасних методів бюджетування на підприємствах відбулося протягом останнього століття під впливом змін у економічному середовищі, технологічних досягнень та управлінських ідей. Історичний аналіз розвитку бюджетних систем у провідних економіках світу дозволяє виокремити декілька ключових етапів їх еволюції (рис.1.8.), кожен з яких характеризувався специфічними інноваціями та підходами до організації фінансового планування.



Рисунок 1.8 – Етапи розвитку бюджетування у світі

Джерело: побудовано автором на основі [16, с.134, 17, с.3165]

Класичним прикладом початкового періоду вважається досвід підприємства «General Motors», які під керівництвом Альфреда Слоана розробили комплексну систему фінансового планування та контролю[16, с.134]. Ця система ґрунтувалася на принципах децентралізованого управління, при якому кожна одиниця отримала

значну незалежність у прийнятті операційних рішень, однак залишалася підзвітною центральному керівництву через механізми бюджетних показників. Саме тоді було вперше запроваджено практику регулярного аналізу фактичних та планових показників, що стало в подальшому основою розвитку систем управлінського контролю.

У другий етап формувалися стандартизовані підходи до складання операційних та капітальних бюджетів, а також розвивалися методи варіантного планування та аналізу відхилення. Дослідження Гарвардської бізнес-школи відіграли важливе значення у цьому процесі, систематизуючи накопичений досвід і знання, і заклавши теоретичну основу сучасного бюджетування. Саме в цей період з'явилися перші спеціалізовані відділи планування та контролю, а також почалося активне використання статистичних методів для прогнозування майбутніх фінансових результатів.

Концепції бюджету з нульової бази, яка вперше була апробована в компанії «Техас Інструментс» під керівництвом Пітера Піра [17, с.3165] та започаткувала ключові зміни другого періоду, передбачає різку зміну філософії бюджетного планування, вимагаючи від менеджерів обґрунтування кожної статті витрат незалежно від наявних історичних даних. На відміну від традиційного підходу, при якому бюджет наступного періоду створювався шляхом внесення правок до попередніх показників, метод нульової бази потребував повного ретельного розгляду призначення та ефективності кожного пункту використання коштів.

Паралельно з розвитком цієї методології відбувалися важливі зміни в формуванні ролі бюджетування в системі корпоративного управління. Дослідження Роберта Ентоні, яке виконувалося в Гарвардській бізнес-школі показали, що бюджетне планування має бути розглянуто не лише як технічний інструмент фінансового контролю, а й як важливий елемент стратегічного управління підприємством [18, с.9]. Це стало початком розробки концепції стратегічного бюджетування, яка врахувала зв'язок довгострокового планування з поточними бюджетними рішеннями.

Провідну роль у сучасному етапі розвитку бюджетування відіграли

скандинавські компанії, зокрема шведська «Handelsbanken» та норвезька «Statoil», які розробили моделі гнучкого бюджетування, спрямованого на досягнення стратегічних цілей. Ці підприємства стали початком руху «Beyond Budgeting», який передбачав перехід від традиційних річних бюджетів до більш гнучких систем [19, с.16].

Технологічна революція, яка відбулася у кінці XX - на початку XXI століття, кардинально змінила можливості бюджетування. Запровадження нових потужних інформаційних систем дозволило автоматизувати рутинні процеси, тим самим значно підвищилася точність прогнозування, що дало змогу менеджерам значно швидше приймати важливі рішення. Особливо варто відзначити, що підприємства «Майкрософт», «SAP» розробили спеціалізовані програми, які забезпечують інтеграцію бюджетування з іншими управлінськими процесами, дозволяючи створювати комплексну систему для прийняття стратегічних рішень.

Внаслідок різного історичного розвитку та унікальних особливостей корпоративної культури в різних країнах сформувалися відмінні підходи до корпоративного бюджетування, що відображають специфіку національних управлінських рішень.

У європейських країнах підприємства часто використовують консервативні підходи до бюджетування, які націлені на довгострокову стабільність. Бюджетні процеси тісно пов'язані із стратегічним управлінням, що дозволяє узгодити короткострокові фінанси з довгостроковими цілями. У Німеччині бюджетування відзначається ретельністю, глибокою розбіркою фінансових показників і багатоетапними механізмами контролю [20, с.167]. Суб'єкти господарювання приділяють значну увагу довкіллу задоволеності працівників та соціальним результатам діяльності, що відповідає трендам зі сталого розвитку та очікуванням від стейкхолдерів у галузі корпоративної відповідальності.

У країнах Азії активно застосовують гнучкі, адаптивні методики бюджетування, спрямовані на оперативне реагування на зміни на ринку. Найпопулярнішими є короткострокові плани з швидким перерозподіленням ресурсів між різними проектами залежно від їх результатів.

Американські компанії відомі високою рівнем деталізації бюджетних процедур і орієнтацією на збільшення ефективності для акціонерів. Вони регулярно використовують сценарне планування та стрес-тести, щоб оцінити стійкість фінансових планів у різних умовах [21, с.154]. Для автоматизації бюджетування використовуються сучасні системи ERP та BI, що дозволяє вести моніторинг реалізації бюджету в режимі реального часу.

Японські компанії зосереджуються на принципах безперервного вдосконалення й оптимізації виробничих процесів. У більшості випадків застосовується цільове ціноутворення, при якому витрати плануються з урахуванням ринкової ціни продукції. Особливу увагу приділяють докладному плануванню операційних процесів та мінімізації витрат шляхом оптимізації виробничих циклів.

Варто зазначити, що крупні транснаціональні компанії регулярно використовують підхід бюджетування «з нульовою базою» для кращого використання фінансових ресурсів і припинення неефективних витрат, які виникали раніше. Ця практика передбачає постійне використання прогнозів, що забезпечує актуальність щорічного бюджету та стабільність у плануванні навіть при постійних змінах. Це особливо ефективно в динамічних ринкових умовах, коли звичайні річні бюджети швидко втрачають свою актуальність. Таким чином, міжнародна практика на сьогодні демонструє широке використання різних методів бюджетування.

Паралельно з теоретичним розвитком бюджетування відбувається трансформація практичних підходів у провідних корпораціях, серед яких цікавий досвід характерний «Coca-Cola HBC». Компанія, що обслуговує 715 мільйонів споживачів у 29 країнах, демонструє еволюцію від традиційних операційного та капітального бюджетування до комплексних систем стратегічного планування. Переломним моментом у розвитку бюджетних практик став 2015 рік, коли компанія ініціювала фундаментальну реформу процесів капітального планування, інтегруючи екологічні та соціальні фактори в систему оцінки інвестиційних проектів [22].

Ключовим нововведенням стала розробка методології монетизації впливу на навколишнє середовище, що передбачала включення показників водокористування та викидів вуглецю в бюджетні розрахунки. Результати виявилися вражаючими: під час старої системи капітальні проекти економії води мали фінансовий термін окупності 5,3 роки [22], тоді як за новою системою – 0.5 роки.

Сучасний етап розвитку бюджетування в «Coca-Cola HBC» характеризується інтеграцією показників сталого розвитку в систему управлінського обліку. Досягнення цілей зі скорочення викидів та енергоспоживання включено до довгострокових стимулюючих програм для всіх лідерів корпорації, що забезпечує узгодженість бюджетних цілей з стратегічними пріоритетами [23, с. 12]. Досвід компанії засвідчує перехід від традиційного розуміння бюджетування як виключно інструменту фінансового контролю до його сприйняття як комплексного механізму стратегічного управління, що інтегрує фінансові, операційні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Впровадження зарубіжних моделей бюджетування в Україні відбувається в умовах перехідної економіки з високим рівнем невизначеності, нестабільним інституційним середовищем та обмеженим інвестиційними ресурсами [24, с.12]. Тому, ефективна адаптація досвіду інших країн значною мірою залежить від повної усвідомлення цих проблем та створення відповідних стратегій, які дозволять правильно змінювати зарубіжні практики від умови української економіки.

В таких умовах, особливої актуальності набуває впровадження методів сценарного планування, які дозволяють українським компаніям підготуватися до різних варіантів розвитку економічної ситуації. Доцільним є використання песимістичних, оптимістичних та реалістичних сценаріїв, що дозволить підвищити адаптивність бюджетних систем та забезпечити ефективніше управління ресурсами.

Крім того, важливим аспектом адаптації є врахування особливостей корпоративної культури та менталітету українського бізнесу. Традиційно високий рівень централізації управління в українських підприємствах може ускладнити

впровадження західних підходів партисипативного бюджетування, де активну роль відіграють менеджери середньої ланки [25].

Регуляторна система України також впливає на можливість адаптації зарубіжних практик бюджетування. Особливості національного податкового законодавства та бухгалтерського обліку і їх часта зміна вимагають під лаштування методик до вітчизняних нормативних вимог [26]. Водночас процес гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами створить сприятливі умови для впровадження передових практик бюджетування.

Важливим є формування комплексного підходу, що поєднує елементи зарубіжних практик залежно від специфіки діяльності та стратегічних цілей. Малі підприємства можуть ефективно використовувати спрощені форми бюджетування, тоді як великі корпорації мають можливість впровадити складні багаторівневі системи з елементами планування з нульовою базою.

Інтеграція українських підприємств у глобальні ланцюги вартості створює нові вимоги до систем бюджетування, які мають бути сумісними з міжнародними стандартами фінансової звітності та системами партнерів у різних країнах. Це відкриває можливості бюджетних процесів в українських компаніях. Перспективи розвитку бюджетування в Україні тісно пов'язані з подальшою інтеграцією в європейський економічний простір, що передбачає прийняття міжнародних стандартів корпоративного управління. Однак, варто зберігати баланс між упровадженням найкращих світових практик та збереженням унікальних конкурентних переваг українського бізнесу, які можуть стати основою для створення власних інноваційних підходів у сфері бюджетного планування.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА БЮДЖЕТУВАННЯ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

2.1. Організація та методичні підходи до складання і використання бюджетів в управлінні підприємством

Іноземне Підприємство «Coca-Cola HBC» як один з провідних ботлерів індустрії безалкогольних напоїв використовує бюджетування як ключовий інструмент управлінського обліку. Компанія працює у 29 країнах з різним рівнем економічного розвитку, що зумовлює складність побудови єдиної системи планування та контролю фінансових потоків [27]. У зв'язку з цим бюджетування у «Coca-Cola HBC» поєднує централізовані стандарти корпоративного управління з децентралізованим підходом до складання операційних бюджетів, що дозволяє враховувати специфіку окремих національних ринків та ефективно реагувати на їхні особливості.

Система бюджетування компанії ґрунтується на виділенні трьох основних регіональних сегментів: розвинених, що розвиваються та ризиковані [28]. Кожен із цих сегментів характеризується різним рівнем економічного розвитку, купівельної спроможності споживачів і політичної стабільності, що визначає специфіку організації бюджетного процесу та використання методичних підходів у межах управлінських практик.

До розвинених ринків належить Австрія, Кіпр, Греція, Італія, Північна Ірландія, Республіка Ірландія та Швейцарія. Вони відзначаються високим рівнем політичної та економічної стабільності, високими доходами на душу населення та сформованою культурою споживання. Це створює сприятливі умови для продажу продукції у преміальних сегментах, зокрема в малорозмірних упаковках.

У 2024 році обсяг продажів у цьому сегменті склав 631,3 млн. одиниць продукції, що на 0,4% перевищило результат попереднього року, детальніший опис на рисунку 2.1. Чистий дохід реалізації зріс на 4,3% і досяг

3501,3 млн. євро, хоча динаміка прибутковості залишилася стрімкою – порівняний ЕБІД зріс лише на 1,8%.

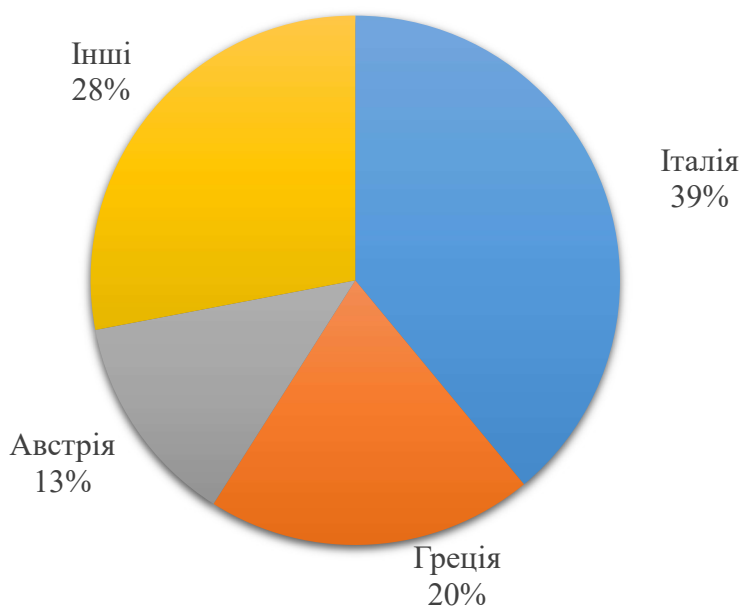


Рисунок 2.1 – Розподіл об'єму продажів компанії «Coca-Cola HBC» відповідно до країн реалізації у групі розвинених ринків, %

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Важливим аспектом бюджетування у цьому сегменті є активізація маркетингових зусиль у точках продажу, що дозволяє підтримувати конкурентні позиції за умов високої купівельної спроможності споживачів.

До ринків, що розвиваються підприємство відносить дев'ять країн Центральної та Східної Європи, а саме Угорщину, Польщу, Чехію, Хорватію, Латвію, Литву, Словаччину, Словенію та Естонію. Хоча рівень доходу на душу населення тут нижчий, ніж у розвинених економіках, інтеграція цих держав до ЄС забезпечує зростання політичної стабільності та формує умови для активізації інвестицій.

У 2024 році обсяг реалізації в цьому сегменті становив 482,6 млн одиниць продукції, що на 2,5% перевищило результати 2023 року, детальніший опис на рисунку 2.2. Чистий дохід від реалізації зріс на 14,2% і досяг 2385,2 млн. євро, а порівняльний ЕБІТ збільшився на 48%, що свідчить про ефективність застосування

практики управління зростанням доходу (RGM) та гнучких підходів до бюджетування. Основна увага зосереджується на балансі між преміалізацією продуктів і доступністю для широких верств населення.

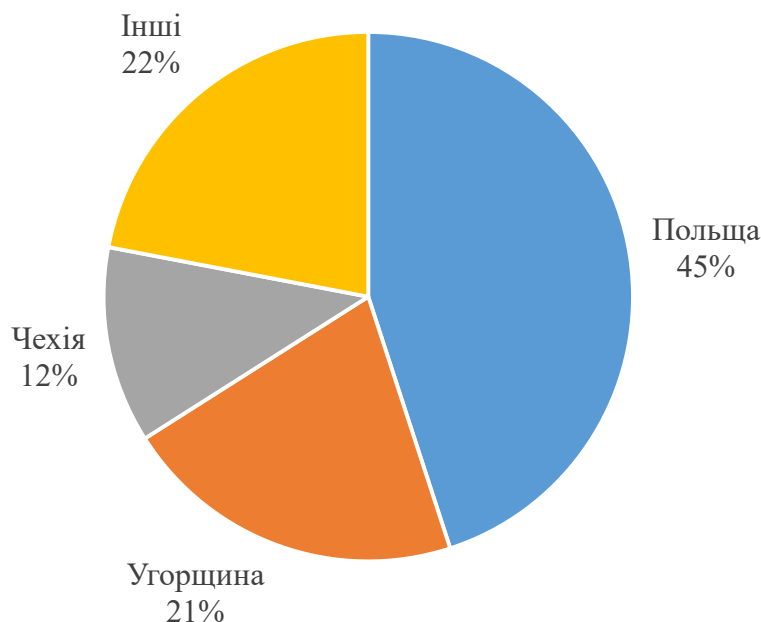


Рисунок 2.2 – Розподіл об'єму продажів компанії «Coca-Cola HBC» відповідно до країн реалізації у групі ринків, що розвиваються, %

Джерело: побудовано автором на основі [28]

До ризикованих ринків належить 13 країн, серед яких Україна, Румунія, Болгарія, Вірменія, Боснія і Герцеговина, Чорногорія, Молдова, Сербія, Північна Македонія, Єгипет, Нігерія та інші. Цей сегмент забезпечує понад 60% обсягів реалізації на підприємстві, однак характеризується значною економічною та політичною нестабільністю. Висока чутливість споживачів до цінових змін зумовлює необхідність адаптації бюджетних рішень до локальних умов, особливо в частині ціноутворення та промоційних стратегій.

У 2024 році обсяг продажів у цьому сегменті склав 1800,6 млн. одиниць продукції, що на 3.7% перевищує попередній рік. Дохід від реалізації досяг 4867,9 млн. євро, а порівнянний ЕБІТ зріс на 5,1%. Особливістю бюджетування у цьому сегменті є орієнтація на забезпечення доступності продукції при одночасному збереженні рентабельності, що досягається завдяки адаптованим програмам

пакування та промоцій.

Варто зазначити, що жодна окрема країна не домінує в портфелі компанії. Фактично, жодна країна не становить понад 20 відсотків обсягу продажів. Таке поєднання країн створює унікальний та різноманітний баланс, що збалансовує присутність компаній на ринку, детальніше рисунку 2.3.

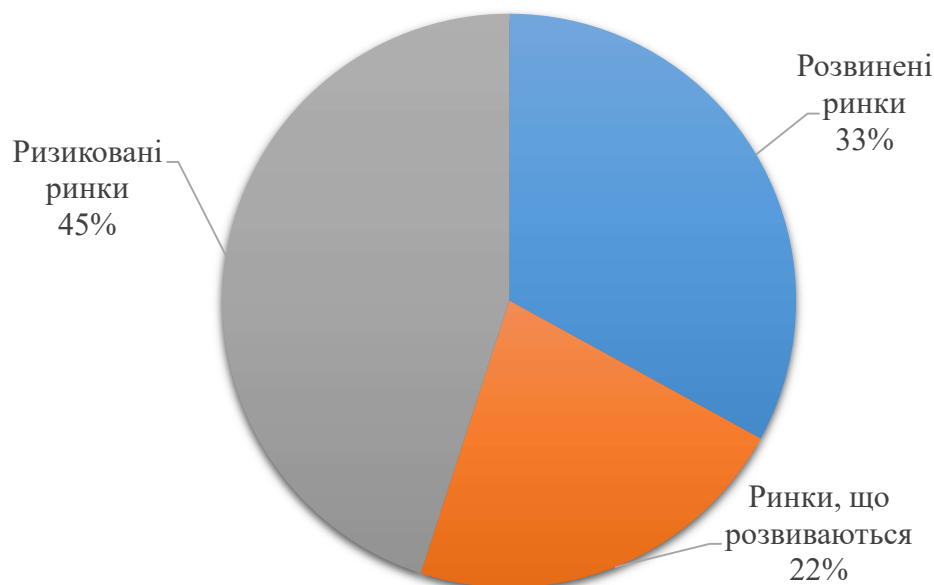


Рисунок 2.3 – Розподіл чистого доходу компанії «Coca-Cola HBC» відповідно до групи ринків, %

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Варто зазначити, що для повного розуміння організації бюджетування в межах управлінського обліку «Coca-Cola HBC» необхідно врахувати модель співпраці з «The Coca-Cola Company», оскільки компанія виступає не лише як виробник, а й як стратегічний партнер світового бренду, який визначає ключові принципи формування доходів та витрат. Бізнес модель групи побудована на тому, що «The Coca-Cola Company» володіє, розвиває та просуває бренди на глобальному рівні, тоді як «Coca-Cola HBC» відповідає за виробництво, фасування, дистрибуцію та реалізацію готової продукції.

У межах цієї моделі витрати та доходи плануються за принципом ціноутворення на основі випадків (incidence-based pricing model), що означає встановлення ціни на основі частки витрат у собівартості продукції [30, с.34].

Таким чином, зростання ціни на концентрат безпосередньо впливає на собівартість напоїв, що вимагає коригування бюджетів, цінової політики або маркетингових стратегій.

Бюджетний процес у «Coca-Cola HBC» суттєво залежить від розподілу маркетингових функцій і відповідальності, що має вагомий вплив на управлінський облік компанії. «The Coca-Cola Company» здійснює глобальний маркетинг, спрямований на кінцевого споживача, тоді як «Coca-Cola HBC» бере на себе відповідальність за просування продукції у каналах збуту та роботу з торговельними партнерами. Це означає, що в витратних бюджетах значна частка припадатиме на промоційні програми, інвестиції у місця продажу, цінові знижки та логістичні ініціативи, тоді як витрати на масову рекламу фінансуються партнером. Такий розподіл впливає не лише на структуру витрат, але й на методологію планування і як наслідок управлінський облік, оскільки бюджети «Coca-Cola HBC» будуються з урахуванням спільних маркетингових програм і зобов'язань перед власником бренду, детальніший опис моделі в додатку А [31].

Крім того, суттєвим елементом бюджетування є також довгострокові контрактні зобов'язання. «Coca-Cola HBC» повинна закуповувати весь концентрат виключно у «The Coca-Cola Company» або її офіційних постачальників, що формує жорстку структуру витрат і позбавляє можливості гнучкого вибору постачальників. Водночас у межах партнерської моделі компанія отримує доступ до спільних інвестицій в маркетинг, а також підтримку у розробці нових продуктів, що дозволяє більш точно прогнозувати витрати та доходи, враховуючи перспективи розвитку портфелю.

Окрім моделі партнерства та регіональних особливостей, важливим елементом управлінського обліку для системи бюджетування є також структура управління, а саме роль керівного складу. Адже, саме в цьому рівні ухвалюються стратегічні рішення, що безпосередньо впливають на бюджетування. Цей орган очолює головний виконавчий директор, що відіграє вирішальну роль у стратегічному плануванні та реалізації фінансових цілей.

Функціонування вищого керівного складу безпосередньо інтегровані в

управлінський облік. Команда (детальніше додаток Б), що збирається двадцять разів на рік, займається розробкою групових стратегій, які після затвердження Радою директорів стають основою для формування бюджетних прогнозів. Це включає встановлення річних цілей та затвердження бізнес-планів, де детально прописуються стратегії та завдання, узгоджені між генеральним менеджерами країн та регіональним директорами [32]. Такий підхід забезпечує точність та реалістичність фінансових прогнозів, оскільки вони базуються на конкретних планах розвитку для кожного регіону.

Крім того, керівний склад виконує функцію моніторингу та контролю. Працюючи в тісній взаємодії з генеральними менеджерами країн, він забезпечує дотримання корпоративних стандартів управління та відповідність, а також ефективно керує показниками діяльності групи. Таким чином, бюджет стає інструментом не лише планування, а й ефективного управління підприємством. Додатковою функцією команди є й відповідальність за управління талантами та розвитку потенціалу, що безпосередньо впливає на процес бюджетування, оскільки інвестиції в персонал є критичним елементом довгострокового фінансового планування.

Організаційна структура бюджетного процесу в компанії побудована за ієрархічним принципом, де кожен рівень управління несе відповідальність за виконання специфічних функцій у процесі планування та контролю (рис. 2.4).

Така структура забезпечує максимальні замученість усіх рівнів управління до процесу бюджетування та створює передумови для ефективної реалізації бюджетних планів.

Методологія бюджетування «Coca-Cola HBC» ґрунтується на цілісному підході, що поєднує традиційні та сучасні методів планування. Основою системи є стратегічне бюджетування, яке ґрунтується на принципі «п'яти ключових стовпах зростання»: використання унікального портфеля брендів, завоювання ринку, інвестиції в можливості, розвиток персоналу та сталий розвиток [33]. Це забезпечує пряму відповідність кожного бюджетного рядка довгостроковим корпоративним цілям, перетворюючи бюджет на інструмент реалізації стратегії.

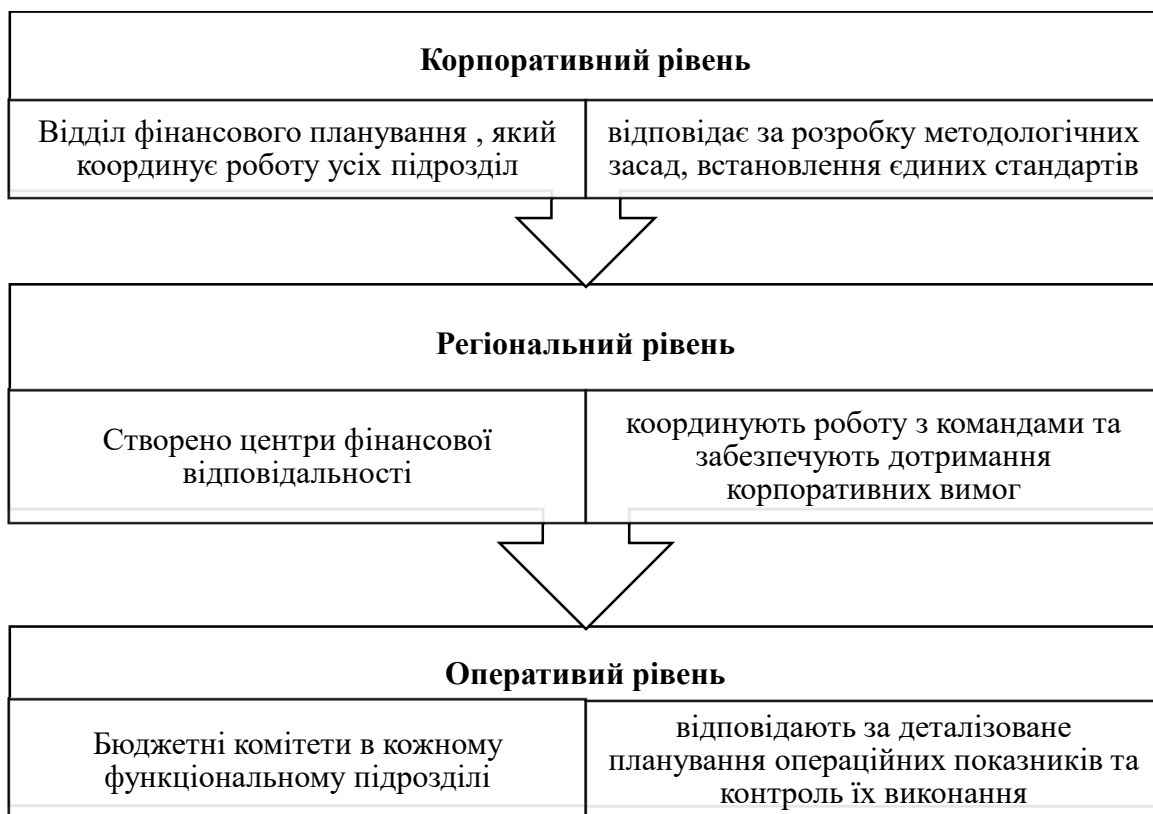


Рисунок 2.4 – Організаційна структура бюджетного процесу «Coca-Cola HBC»

Джерело: побудовано автором на основі [33, с. 284], [34, с. 232]

Методологія бюджетування «Coca-Cola HBC» ґрунтується на цілісному підході, що поєднує традиційні та сучасні методів планування. Основою системи є стратегічне бюджетування, яке ґрунтується на принципі «п'яти ключових стовпах зростання»: використання унікального портфеля брендів, завоювання ринку, інвестиції в можливості, розвиток персоналу та сталий розвиток [33]. Це забезпечує пряму відповідність кожного бюджетного рядка довгостроковим корпоративним цілям, перетворюючи бюджет на інструмент реалізації стратегії.

Процес складання бюджетів розпочинається з розробки стратегічного плану на середньострокову перспективу (3-5 років), який служить основою для формування річних оперативних бюджетів [35, с. 212]. Стратегічне планування включає аспекти аналізу зовнішнього середовища, оцінку конкурентних позицій, визначення сегментів ринку та розподіл портфеля між брендами. На основі

стратегічних цілей формується система ключових показників ефективності (КПІ), які служать критеріями для оцінки успішності реалізації бюджетних планів. До основних КПІ належить: обсяг продажів у натуральному та вартісному вираженні, частка ринку, рентабельність продажів, рентабельність активів, показники задоволеності споживачів [36, с. 452].

Особливість методології є застосування дисциплінарного підходу до розділу капіталу, де бюджетні асигнування пріоритизуються на основі очікуваної віддачі та стратегічної важливості проекту. Компанія використовує методологію управління зростанням виручки (Revenue Growth Management, RGM), що включає комплексну систему ціноутворення, управління асортиментом та промо-активностей. Це дозволяє оцінювати вплив різних ініціатив на прибутковість та коригувати бюджети відповідно до ринкових умов [37].

Бюджетна система компанії «Coca-Cola HBC», що використовується для управлінського обліку, має ієрархічну структуру (рис. 2.5).

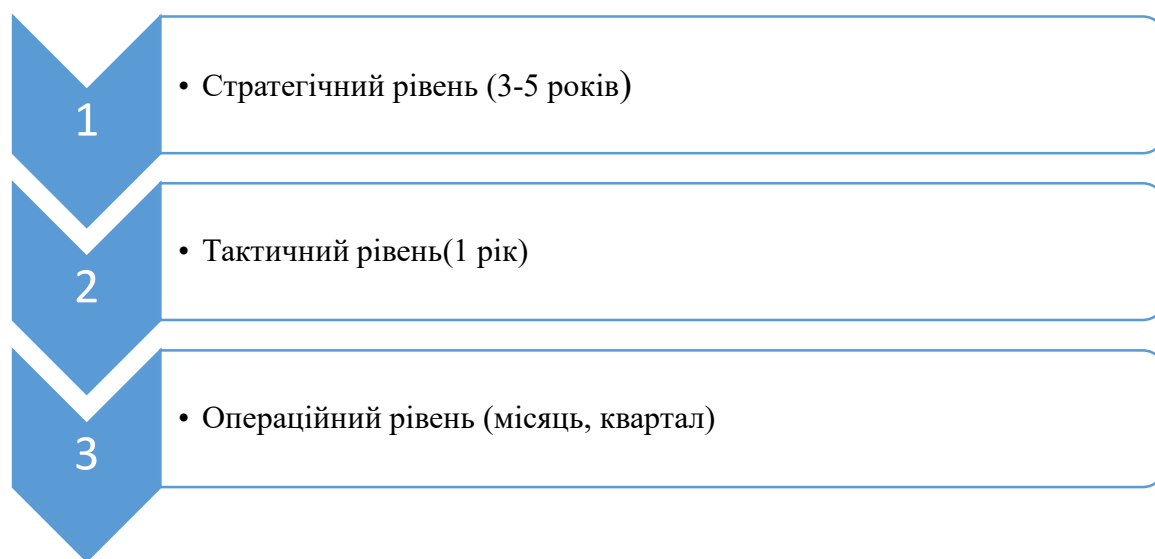


Рисунок 2.5 – Рівні планування бюджетного процесу «Coca-Cola HBC»

Джерело: побудовано автором на основі [38, с. 8-10]

На стратегічному рівні складається довгостроковий фінансовий план, який визначає основні напрямки інвестиційної політики, цілі з розвитку ринкових позицій та фінансові показники, що планується досягнути. Цей план регулярно переглядається та актуалізується з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Тактичний рівень представлений системою річних бюджетів, які включають операційні бюджети та фінансові бюджети (див. рис.2.6).

Операційні бюджети	Фінансові бюджети
• продажів в розрізі категорій та каналів збуту • виробничі з деталізацією за видами продукції та виробничими потужностями • прямих матеріальних витрат • прямих трудових затрат • загальновиробничих витрат • адміністративних витрат • маркетингу	• капітальних інвестицій • бюджет руху грошових коштів • прогнозний баланс • прогнозний звіт про фінансові результати

Рисунок 2.6 – Розподіл системи річних бюджетів на тактичному рівні компанії «Coca-Cola HBC»

Джерело: побудовано автором на основі [38, с.10]

На оперативному рівні функціонують короткострокові бюджети, які деталізують річні плани до рівня місячних та тижневих завдань для окремих підрозділів. Ці бюджети служать основою для щоденного управління операційною діяльністю та забезпечують можливість швидкого реагування на відхилення від планових показників.

Технологічний процес бюджетування в компанії регламентований внутрішніми стандартами та включає декілька послідовних етапів (рис. 2.7).

Аналіз організації та методичних підходів до бюджетування в компанії «Coca-Cola HBC» показує, що система бюджетного планування компанії характеризується високим ступенем інтеграції з загальною системою стратегічного управління та операційного менеджменту. Використання сучасних методологій планування, автоматизованих інформаційних систем та ефективних механізмів контролю забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії та підтримки її конкурентної позиції на ринку.

Підготовчий етап	Етап складання проектів бюджетів	Етап консолідації та узгодження
• аналіз виконання бюджетів попереднього року • оцінка змін у зовнішньому середовищі • актуалізація стратегічних планів • встановлення бюджетних цілей на наступний плановий період	• застосування змішаного підходу «згори-вниз» та «знизу-вгору». • комплексна перевірка відповідності локальних планів корпоративним стратегічним цілям і може вимагати коригувань	• зведення окремих бюджетів у єдину систему • перевірка їх збалансованості

Рисунок 2.7 – Етапи технологічного процесу бюджетування

Джерело: побудовано автором на основі [39, с. 304-354]

Таким чином, бюджетування є невід’ємним елементом управлінського обліку, що служить для цілей планування, контролю, оцінки ефективності та координації. Вона допомагає керівництву перетворювати стратегічні цілі на конкретні, вимірювані дії, забезпечуючи при цьому гнучкість та можливість швидкого реагування на динамічні ринкові умови.

2.2. Формування бюджетів доходів, витрат і фінансових результатів

Бюджетування фінансово-економічної діяльності підприємства є ключовим інструментом стратегічного планування та контролю в межах управлінського обліку, особливо для транснаціональних корпорацій таких як «Coca-Cola Hellenic Bottling Company». У сучасних умовах глобалізації та невизначеності міжнародних ринків традиційні підходи до формування бюджетів, на екстраполяції історичних даних, виявляються недостатньо ефективними [40, с. 731-735]. Натомість все більшого поширення набуває сценарне бюджетування, яке дозволяє врахувати множину можливих варіантів розвитку подій та забезпечити гнучкість

управлінських рішень. Саме тому для цілей дослідження фінансового планування «Coca-Cola HBC» доцільно розробити три основні сценарії: оптимістичний, реалістичний та песимістичний, які відображатимуть різні траєкторії розвитку бізнесу а період 2024-2025 років.

Особливістю «Coca-Cola HBC» як міжнародного оператора є присутність компаній на ринках з суттєво відмінними характеристиками: специфічними темпами зростання, рівнем маржинальності, чутливістю до макроекономічних шоків та іншим. З цієї причини прогнозування буде здійснюватися в межах окремих ринків: розвинутих, тих, що розвиваються та ризикових.

Формування реалістичних бюджетів доходів та витрат вимагає системного аналізу факторів, як внутрішніх (операційна ефективність, інноваційний потенціал) так і зовнішніх (макроекономічні, галузеві, геополітичні). Було систематизовано звітності компанії за 2020-2023 роки, щоб зрозуміти поточний стан та вектор руху «Coca-Cola HBC» (табл. 2.1).

Первинний аналіз фінансової звітності в період з 2020 по 2023 роки засвідчив стійку позитивну динаміку ключових економічних показників: обсяг реалізованої продукції збільшився на 33% (з 2 135,6 млн. євро до 2 835,5 млн. євро), чистий дохід від продажів збільшився на 66% (з 6 131,8 млн. євро до 10 184 млн. євро), чистий прибуток до податків та амортизації збільшився на 40% (з 1 059,2 млн. євро до 1 487,8 млн. євро) та чистий прибуток на 53% (з 414,9 млн. євро до 636,5 млн. євро) за чотири роки.

Основними причинами стійкого позитивного росту пояснюється поєднанням стратегічних і тактичних рішень менеджменту компанії в рамках управлінського обліку. Зокрема, зростання обсягів реалізації на понад третину супроводжувалося суттєвим підвищенням чистого доходу від продажів що стало можливим завдяки ефективній політиці ціноутворення та вдосконаленню структури портфеля. Компанія реалізувала підхід до формування так званого «24/7 портфеля», в межах якого відбулося активне просування безалкогольної продукції, енергетиків та кави [44, с. 11]. Саме ці напрямки продемонстрували найвищі темпи приросту й компенсували спад у менш прибуткових сегментах, у категорії вода.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати «Coca-Cola HBC» за період 2020-2023 років, млн. євро

	2023	2022	2021	2020
Обсяг (млн)	2 835,5	2 711,8	2 412,7	2 135,6
Чистий дохід від продажу	10 184,0	9 198,4	7 168,4	6 131,8
Чистий дохід від продажу на одиницю упаковки	3,6	3,4	3,0	2,9
Собівартість реалізованої продукції	(6 626,6)	(6 054,2)	(4 570,2)	(3 810,3)
Валовий прибуток	3 557,4	3 144,2	2 598,2	2 321,5
Операційні витрати	(2 613,5)	(2 482,0)	(1 833,3)	(1 682,2)
Частка результатів інвестицій, що враховуються за методом інтегрального капіталу	9,7	41,6	34,4	21,4
Операційний прибуток (EBIT)	953,6	703,8	799,3	660,7
Скоригований EBITDA	1 487,8	1 343,6	1 151,5	1 059,2
Фінансові витрати, нетто	(48,3)	(82,7)	(67,6)	(70,1)
Частка результатів неінтегрованих інвестицій за методом пайової участі	5,0	2,5	3,2	3,3
Податок на прибуток	(274,6)	(208,0)	(187,4)	(178,9)
Чистий прибуток	636,5	415,4	547,2	414,9
Базовий прибуток на акцію	1,73	1,13	1,50	1,14

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [41 с. 11; 42 с. 10; 43 с. 11]

Крім того, важливим чинником зростання стало поєднання преміалізації та оптимізації каналів збуту, що дозволило одночасно підвищувати середній дохід на одиницю продукції та адаптувати асортимент до потреб різних груп споживачів. Компанія активно застосовувала інструменти управління доходами, коригуючи цінові стратегії з урахуванням макроекономічних викликів, інфляційного тиску та зміни купівельної спроможності. Водночас упровадження інноваційних форм пакування, зокрема призвело до зростання частки продукції в пакуванні до 0,7 літра, що є більш маржинальною.

У процесі формування прогнозу доходів надзвичайно важливо виокремлювати вплив кількісних та цінових чинників. Кількісний вимір, що характеризує фізичний обсяги реалізації, фактично визначає потенціал компанії на ринку та слугує базою для подальших розрахунків. Ціновий же фактор відображає здатність компанії реалізовувати стратегію гнучкого управління асортиментом та реагування на макроекономічні викликами, включно з інфляційними процесами й

валютною волатильністю. Саме поєднання цих двох компонентів дозволяє побудувати реалістичну й водночас гнучку модель доходів [45, с.10].

Прогнозування фізичних обсягів реалізації продукції є відправною точкою для формування бюджету доходів «Coca-Cola HBC». З огляду на суттєві відмінності в динаміці та характеристиках різних географічних ринків доцільно здійснювати прогнозування окремо для трьох типів ринків (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягу реалізованої продукції «Coca-Cola HBC» протягом 2020-2023 років, млн. одиниць

	2020	2021	2022	2023
Розвинені	536,9	589,9	643,9	628,7
Що розвиваються	412,1	415,5	478,8	471
Ризикові	1186,6	1407,3	1589,1	1735,8
Загалом	2135,6	2412,7	2711,8	2835,5

Джерело: згруповано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

Дані свідчать, що найбільший внесок у загальне зростання забезпечують ризикові ринки, де обсяг продажу зросли на 46%. Це зумовлено, насамперед, значним потенціалом споживчого попиту та розширенням ринкової присутності компанії у країнах із динамічною, хоча й менш стабільною економікою.

Для реалістичного сценарію було використано середньорічні темпи зростання з урахування історичних тенденцій за наступної формулою [46, с. 273]:

$$CAGR = \left(\frac{V_{final}}{V_{begin}} \right)^{\frac{1}{t}} - 1 \quad (2.1)$$

де $CAGR$ – складний річний темп зростання;

V_{final} – значення в кінці періоду;

V_{begin} – значення на початку періоду;

t – кількість років у періоді.

Для розвинених ринків річний темп зростання становить 4%, для ринків, що розвиваються 3,4%, для ризикових – 10%. Проте повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентний вплив на європейську та світову економіку, що потребує критичного перегляду базових припущень прогнозних моделей.

Європейські ринки, які традиційно відносяться до категорії розвинених, зазнали значних структурних шоків внаслідок енергетичної кризи, спричиненої переорієнтацією з російських енергоносіїв, що призвело до зниження їхньої конкурентоспроможності. Енергетичний шок призвів до зниження темпів економічного зростання в євроні на один-два відсоткові пункти порівняно з доповномасштабним прогнозами [47, с. 54-58]. За таких умов застосування історичних темпів зростання для розвинених ринків видається надто оптимістичним і не відповідає поточній економічній ситуації. Тому, доцільно для реалістичного сценарію скорегувати історичні показники зростання.

Цей сценарій ґрунтується на припущенні, що війна в Україні набуде затяжного характеру без швидкого досягнення повноцінного мирного врегулювання, що продовжуватиме генерувати геополітичні ризики для світової економіки. Енергетичні ринки Європи залишатимуться вразливими до зовнішніх шоків, хоча критична фаза кризи буде подолана завдяки диверсифікації постачань. Дослідження Міжнародного енергетичного агентства демонструють, що повна адаптація європейської енергетичної системи до нових реалій потребуватиме кількох років та значних капіталовкладень [48, с. 148-232].

Таким чином, за реалістичним сценарієм для розвинених ринків прогнозується помірний темп зростання фізичних обсягів на рівні 2,5% щорічно. Це значення відображає адаптацію економіки до нових умов функціонування, збереження частини структурних обмежень та обережний підхід споживачів та інвесторів до сприйняття рішень в умовах невизначеності. Для ринків, що розвиваються ситуація складається краще, оскільки через наплив мігрантів з України в сусідні країни такі як: Польща, Чехія та інші значно зросло ВВП та купівельна спроможність цих країн, що перебиває загально-макроекономічні втрати в регіонах [48, с. 148-232], тому для моделі було прийнято збереження наявної тенденції на 3.4%. Ризикові ринки демонструватимуть зростання на рівні 7,5%, що є суттєво нижче історичних показників, але відображає збереження певного потенціалу розвитку за умови часткової стабілізації глобальної економічної ситуації (детальний розрахунок показано у таблиці 2.3).

Таблиця 2.3 – Змоделюваний обсяг реалізованої продукції «Coca-Cola HBC» за сценарним підходом за 2024 та 2025 роки, млн. одиниць

Тип ринку	2024			
	Сценарій	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Розвинені	Темп приросту	0,04	0,025	0,01
	Плановий обсяг	653,85	644,42	634,99
Що розвиваються	Темп приросту	0,049	0,034	0,02
	Плановий обсяг	494,08	487,01	480,42
Ризикові	Темп приросту	0,1	0,075	0,04
	Плановий обсяг	1909,4	1866	1805,2
Загальний обсяг, млн		3057,3	2997,4	2920,6
	2025			
	Сценарій	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Розвинені	Темп приросту	0,04	0,025	0,01
	Плановий обсяг	680	660,53	641,34
Що розвиваються	Темп приросту	0,049	0,034	0,02
	Плановий обсяг	518,29	503,57	490,03
Ризикові	Темп приросту	0,1	0,075	0,04
	Плановий обсяг	2100,3	2005,9	1877,4
Загальний обсяг, млн		3298,6	3170	3008,8

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

Оптимістичним сценарієм розвитку ситуації передбачає поступову нормалізацію геополітичної обстановки та стабілізацію макроекономічних параметрів у середньостроковій перспективі. Ключовою передумовою реалізації цього сценарію є досягнення врегулювання економічного фону, зокрема знизити рівень невизначеності для бізнесу та інвесторів. Дослідники Європейського центрального банку вказують, що успішна диверсифікація енергетичних джерел може знизити волатильність цін на енергоносії та підвищити енергетичну безпеку регіону. Успішна монетарна політика центральних банків провідних економік світу, спрямована на приборкання інфляції без провокування глибокої рецесії,

дозволить відновити купівельну спроможність населення та стимулювати споживчий попит [43, с. 67-98].

За оптимістичного сценарію очікується, що розвинені ринки зможуть повернутися до історичного темпу зростання фізичних обсягів на рівні 4% щорічно. Це стане можливим завдяки відновленню інвестиційної активності та поновленню міжнародної торгівлі. Аналітичні матеріали Конференції ООН з торгівлі та розвитку підтверджують, що відновлення глобальних ланцюгів постачання є критичною передумовою для прискорення економічного зростання в світовій економіці [49, с. 67-98]. Ринки, що розвиваються, зберігатимуть стабільний темп зростання на рівні 4,9%, через підтримання урбанізацією, зростання середнього класу та технологічним прогресом. Ризикові ринки продемонструють відновлення динаміки зростання до 10% завдяки поверненню іноземних інвестицій та реалізації структурних реформ спрямованих на поліпшення бізнес-клімату (детальний розрахунок показано у таблиці 2.3).

Песимістичний сценарій базується на припущенні про суттєве погіршення глобальної економічної та геополітичної ситуації у середньостроковій перспективі. Ключовими факторами реалізації цього сценарію можуть стати ескалація військових дій в Україні з можливим його поширення на сусідні країни, поглиблення фрагментації світової економіки через формування протидіючих економічних блоків, запровадження нових митних тарифів та виникнення нових осередків геополітичної напруженості у різних регіонах світу. Сценарні аналізи Міжнародного валютного фонду попереджають, що поєднання геополітичної нестабільності з фінансовими шоками може призвести до глобальної рецесії з тривалими наслідками для світової економіки [50, с. 2-14].

Беручи до уваги вище перелічену інформацію, за песимістичного сценарію розвинені ринки демонструватимуть мінімальне зростання фізичних обсягів на рівні 1% щорічно. Такий результат відображатиме глибоке скорочення споживчого попиту, масове скорочення інвестиційних програм та зростання безробіття. Ринки, що розвиваються, зможуть зберегти мінімальне зростання на рівні 2% щорічно, остільки їхня економіка також зазнаватиме негативного впливу глобальної рецесії

та скорочення експортно-імпортних можливостей. Ризикові ринки демонструють темпи зростання на рівні 4%, що пояснюється тим, що до групи входять також африканські країни, де вплив європейських криз буде не такий відчутній, однак буде скорочення інвестиційного капіталу та поширення недовіри з боку міжнародних інвесторів (детальний розрахунок показано у таблиці 2.2).

Відповідно до побудованого прогнозу 2024 року, було здійснено розрахунок можливих сценаріїв розвитку на 2025 рік. Оскільки середньострокові макроекономічні та геополітичні умови залишаються відносно стабільними, для побудови прогнозу використані ті самі припущення щодо ключових факторів, що впливають на обсяги реалізації продукції (детальний розрахунок показано у таблиці 2.3).

Планування чистого доходу від реалізації продукції в межах управлінського обліку ґрунтується на поєднанні кількісних і цінових факторів. Базовою відправною точкою виступає прогноз фізичних обсягів реалізації продукції, помножений на прогнозований показник чистого доходу від продажу на одиницю продукції. Такий підхід дозволяє забезпечити взаємозв'язок між виробничими та фінансовими бюджетами.

Базою для розрахунку виступають історичні дані за 2020-2023 роки, які відображають динаміку співвідношення між фізичними обсягами реалізації та загальними чистими доходами компанії. Розрахунок середнього доходу здійснюється шляхом ділення суми чистого доходу від реалізації за кожний рік на відповідний обсяг реалізованої продукції. Надалі визначається середнє арифметичне значення за аналізований період, що дозволяє згладити вплив випадкових коливань окремих років та забезпечити більш стабільну базу для прогнозних оцінок, детальний розрахунок наведено в таблиці 2.4.

Для розвинених країн показник чистого доходу на одиницю продукції становить 4,64 євро, що відображає вищу купівельну спроможність населення та можливість підтримки преміальних цін завдяки сильним брендам.

Таблиця 2.4 – Розрахунок чистого доходу на одиницю реалізованої продукції у «Coca-Cola HBC» згідно з класифікації типів ринків за 2020-2023 роки

Тип ринку		2020	2021	2022	2023	2020-2023
Розвинені	Обсяг реалізованої продукції, млн	536,90	589,90	643,90	628,70	Середнє значення
	Чистий дохід, млн	2174,60	2479,00	2974,10	3208,50	
	Чистий дохід на одиницю	4,05	4,20	4,62	5,10	4,64
	Щорічний приріст			10%	10%	10%
Що розвиваються	Обсяг реалізованої продукції, млн	412,10	415,50	478,80	471,00	
	Чистий дохід, млн	1170,90	1365,60	1719,70	1858,60	
	Чистий дохід на одиницю	2,84	3,29	3,59	3,95	3,61
	Щорічний приріст			9%	10%	10%
Ризикові	Обсяг реалізованої продукції, млн	1186,60	1407,30	1589,10	1735,80	
	Чистий дохід, млн	2786,30	3323,80	4504,60	5116,90	
	Чистий дохід на одиницю	2,35	2,36	2,83	2,95	2,71
	Щорічний приріст			20%	4%	12,0%

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11, 42, с.10, 43, с.11]

Ринки, що розвиваються, демонструють середній показник на рівні 3,61 євро, що відповідає бізнес логіці. В той час, ризикові ринки демонструють найнижчий показник 2,71 євро, що пояснюється обмеженою купівельною спроможністю населення у цих країнах. Варто зазначити, що відбувається значний щорічний приріст чистого доходу на одиницю продукції, який також необхідно враховувати, звідси у 2024 році метрика становитиме 5,12, 3,95 та 3,04 євро на одиницю продукції відповідно до ринків, у 2025 році - 5,6, 4,3, 3,4 євро відповідно [27]. Для застосування сценарного підходу буде здійснено коригування на 3% відповідно до середнього показника.

Водночас для отримання більш точних прогнозів необхідним є коригування показників на вплив зовнішніх чинників, насамперед інфляції та девальвації валют. Для ринків, де облік ведеться у євро достатньо враховувати лише прогнозований індекс інфляції, тобто для розвинених ринків. Для ризикових ринків, де обіг здійснюється у локальних валютах, важливим є додаткове врахування очікуваних коливань курсів відносно євро. Саме валютні ризики, поєднані з високим рівнем інфляції, здані суттєво знизити ефективність діяльності компанії, тому включення до прогнозної моделі доречним. Таким чином прогнозування чистого доходу здійснюється за формулою:

$$\text{ЧД}_t = Q_t \times P_t \times (1 + \Pi) \times (1 \mp \Delta FX), \quad (2.2)$$

де ЧД_t – чистий дохід компанії;

Q_t – прогнозний обсяг реалізації продукції;

P_t – середній чистий дохід від реалізації на одиницю продукції;

Π – прогнозний індекс інфляції;

ΔFX – коригування на зміну валютного курсу.

Визначення прогнозних темпів інфляції на 2024-2025 роки базується на аналізі офіційних прогнозів провідних міжнародних фінансових організацій та центральних банків відповідних країн. За даними Європейського центрального банку, середньорічна інфляція у євроні за 2024 рік склала 2,9%, що відображає успішність монетарної політики у приборканні інфляційного сплеску попередніх років. Для 2025 року центральний банк прогнозує подальше уповільнення інфляції до рівня 2,5% [51, с. 165]. Міжнародний валютний фонд у своєму оновленому огляді світової економіки прогнозує для ЄС інфляцію на рівні 2,2% у 2025 році [52, с. 24]. З урахуванням консенсусу прогнозів для цілей планування чистого доходу на розвинених ринках доцільно застосувати оцінку інфляції 2,5% для 2024 року та 2,2% для 2025 року. Для сценарного підходу буде застосовано коригування 0,2% для оптимістичного і песимістичного сценаріїв, що допоможе краще спланувати ринкову ситуацію.

Для ринків, що розвиваються п'ять країн із дев'яти використовують євро, тому для них застосовується ті самі показники інфляції [49, с. 121]. Для чотирьох

країн з національними валютами статистичні дані демонструють різну динаміку. Польща зафіксувала інфляцію 3.6% у 2024 році, з прогнозом 3.1% на 2025 рік [52, с. 43]. Чехія демонструє інфляцію 2.7% у 2024 році та 2,2% прогнозу 2025 року [53, с. 148]. Угорщина фіксує інфляцію 3,7% у 2024 році та 4,1% у 2025 році [54, с. 152]. Зважаючи на структуру портфелю, де домінують країни ЄС, середньозважений показник інфляції для цієї категорії оцінюється на рівні 3,5% для 2024 року та 3,1% для 2025 року. Для сценарного підходу буде застосовано коригування 0,2% для оптимістичного і песимістичного сценаріїв, що допоможе краще спланувати ринкову ситуацію.

Для ризикових ринків інфляційна динаміка характеризується найбільшою волатильністю. Україна фіксує інфляцію 10,7% за 2024 рік та 9,7% на 2025 за даними національного банку [55, с. 156]. Румунія демонструє інфляцію 5,8% з прогнозом 5,1% у 2025 [54, с. 73]. Молдова повідомляє про показники в 5,1% з прогнозом 5% у 2025 [54, с. 168]. Африканські ринки демонструють екстремально високу інфляцію. Єгипет зафіксував інфляцію 33,3% у 2024 році та 19,5% у 2025 році [52, с. 132]. Нігерія повідомляє про інфляцію 33,2% з прогнозом 26,5% [52, с. 169]. Враховуючи відносну вагу країн у портфелі компанії, де найбільші обсяги продажів припадають на країни з помірною інфляцією, середньозважений показник для категорії ризикових ринків оцінюється на рівні 14,9% у 2024 році та 10,5% для 2025 року. Для сценарного підходу буде застосовано коригування 3% для оптимістичного та песимістичного, оскільки ринки є ризиковими і макроекономічна ситуація не прогнозована.

Поряд із інфляційним коригуванням критично важливим є врахування динаміки валютних курсів. Для ринків, що розвиваються, польський злотий знецінився до 4,62 злотого за євро у 2024 році з прогнозом 4,72 у 2025, тобто девальвація 1.8% відсотка [54, с. 154]. Чеська крона залишалася стабільно на рівні 24,52 крони за євро, а за прогнозом 24,8 [54, с. 148]. Угорський форинт знецінився до 395,45, що становить девальвацію 2,5% [54, с. 152]. Середньозважене валютних коригувань для цього ринку оцінюється на рівні -0,8% для 2024 року та -1,1% у 2025 році. Для сценарного підходу буде застосовано коригування 0,5% для

оптимістичного і песимістичного сценаріїв, що допоможе краще спланувати ринкову ситуацію.

Для ризикових ринків валютна волатильністю є найбільшою. Українська гривня підтримувалася на рівні близько 41 гривня за євро, з прогнозом до 47 гривень, тобто знецінення 14%. Румунський лей знецінився з 4,96 до 5,07 лея за євро (2,2%), в той час болгарський лев та молдовська лея залишається стабільно зафіксованим без валютних коригувань. Єгипетський фунт зазнав драматичної девальвації з 32 до 48 фунтів за євро. Нігерська найра впала з 1400 до 1850 за євро. Враховуючи відносну вагу кожної країни, зважене валютне коригування становить -10,1% у 2024 та -8,2% у 2025 році. Для сценарного підходу буде застосовано коригування 1% для оптимістичного і песимістичного сценаріїв, оскільки ринок є непередбачуваним та ризиковим.

За допомогою формули 2.2 було обчислено прогнозний чистий дохід по типах ринків, детальніше таблиці 2.5.

Отримані результати дали змогу побудувати три сценарії, які демонструють діапазон можливих значень чистого доходу на 2024 та 2025 роки та відображають вплив ключових зовнішніх факторів на фінансові результати компанії.

Наступним етапом бюджетного планування в системі управлінського обліку є формування планових витрат. На відміну від доходів, витрати компанії не доцільно деталізувати за географічними ринками, оскільки їхня волатильність є відносно низькою та більшою мірою залежить від внутрішньої структури виробництва та управління, ніж від регіональних особливостей.

Інтегрована виробнича система компанії передбачає централізоване управління постачання сировини, стандартизовані виробничі процеси та єдину корпоративну інфраструктуру, що створює значний ефект масштабу та дозволяє оптимізувати витрати на рівні усього підприємства. Тому для прогнозування витрат використовується агрегований підхід, що передбачає розподіл їх на дві основні групи: виробничі та операційні витрати.

Таблиця 2.5 – Змоделюваний чистий дохід у компанії “Coca-Cola HBC» за сценарним підходом 2024 рік, млн. одиниць

Тип ринку	Сценарій	2024		
		Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Розвинені	Плановий обсяг	653,85	644,42	634,99
	Чистий дохід на одиницю	5,268	5,1	4,96
	Інфляція	2,30%	2,50%	3,60%
	Девальвація	0	0	0,00%
	Прогнозований чистий дохід	3524,0	3378,6	3264,0
Що розвиваються	Плановий обсяг	494,08	487,01	480,42
	Чистий дохід на одиницю	4,072	3,95	3,83
	Інфляція	3,30%	3,50%	4,60%
	Девальвація	(0,30)%	(0,80)%	(1,30)%
	Прогнозований чистий дохід	2072,1	1976,9	1902,1
Ризикові	Плановий обсяг	1909,4	1866	1805,2
	Чистий дохід на одиницю	3,13	3,04	2,95
	Інфляція	11,90%	14,9%	17,90%
	Девальвація	(9,10)%	(10,10)%	(11,10)%
	Прогнозований чистий дохід	6082,9	5861,0	5580,8
Прогнозований чистий дохід, млн		11679,0	11216,5	10746,8

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

За тією ж логікою обчислено прогнозований чистий дохід для 2025 року, детальніше таблиця 2.6.

Виробничі витрати відображають ресурси, безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції, включаючи сировину та матеріали для виробництва напоїв, упаковку, енергоносії для забезпечення виробничих процесів, амортизацію основних засобів виробничого призначення, заробітну плату виробничого персоналу та інші прямі витрати.

Таблиця 2.6 – Змоделюваний чистий дохід у компанії «Coca-Cola HBC» за сценарним підходом 2025 рік, млн. одиниць

Тип ринку	Сценарій	2025		
		Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Розвинені	Плановий обсяг	680	660,53	641,34
	Чистий дохід на одиницю	5,806	5,6	5,47
	Інфляція	2,00%	2,20%	2,40%
	Девальвація	0	0	0
	Прогнозований чистий дохід	4026,9	3805,1	3590,8
Що розвивається	Плановий обсяг	518,29	503,57	490,03
	Чистий дохід на одиницю	4,462	4,3	4,20
	Інфляція	2,90%	3,10%	3,30%
	Девальвація	-0,60%	-1,10%	-1,60%
	Прогнозований чистий дохід	2365,4	2224,4	2093,1
Ризикові	Плановий обсяг	2100,3	2005,9	1877,4
	Чистий дохід на одиницю	3,51	3,4	3,30
	Інфляція	7,50%	10,50%	13,50%
	Девальвація	-7,20%	-8,20%	-9,20%
	Прогнозований чистий дохід	7350,2	6930,1	6392,0
Прогнозований чистий дохід, млн		13742,6	12959,6	12075,8

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

Операційні витрати включають витрати на збут продукції, зокрема логістику, маркетинг та рекламу, комісійні винагороди дистриб'юторам, адміністративні витрати корпоративного управління, витрати на дослідження та розробки, а також інші загальногосподарські потреби. Така класифікація відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності та забезпечує прозорість структури витрат для управлінського аналізу [56, с.6].

Для обох груп витрат доцільно застосовувати регресійне моделювання, що дозволяє виокремити постійну складову витрат, яка не залежить від обсягів виробництва, та змінну складову, що прямо корелює з динамікою обсягу

виготовленої продукції, оскільки ці дані є не публічними, тому залежність формуватиметься з обсягом реалізованої продукції [57, с. 43].

Регресійний аналіз взаємозв'язку між витратами та обсягами діяльності базується на методології аналізу витрат за поведінкою, що є фундаментальним інструментом управлінського обліку. Математична модель витрат у загальному вигляді може бути представлена рівнянням лінійної регресії, де загальні витрати дорівнюють сумі постійних витрат та добутку змінних витрат на одиницю продукції на обсяг реалізації. Застосування методу найменших квадратів до історичних даних дозволяє оцінити параметри цього рівняння та визначити структуру витрат компанії. Коефіцієнт детермінації характеризує якість побудованої моделі та показує, яка частка варіації витрат пояснюється зміною обсягів діяльності [58, с. 251].

Отримані рівняння регресії для виробничих і операційних витрат відображають лінійний характер залежності між обсягом реалізованої продукції та витратами підприємства.

За допомогою цифрових інструментів було складено рівняння регресії виробничих витрат, що представлено формулою 2.3.

$$Y_{\text{вир}} = -5107,94 + 4,1 \times X, \quad (2.3)$$

де $Y_{\text{вир}}$ – виробничі витрати млн. євро;

X – обсяг реалізованої продукції, млн. одиниць.

Коефіцієнт нахилу 4,1 свідчить, що збільшення обсягу реалізації на 1 одиницю зумовлює приріст виробничих витрат на 4,1 євро, для цілей управлінського обліку це зміні витрати підприємства (рис.2.8).

Вільний член рівняння -5107,94 має від'ємний знак, що є наслідком статистичної оцінки та обмеженої кількості спостережень. З економічної точки зору від'ємний вільний член не має прямого змістовного трактування, оскільки витрати не можуть бути негативними при нульових обсягах діяльності. Це явище пояснюється тим, що регресійна модель оцінюється на основі фактичних даних, які знаходяться в діапазоні вище нуля, тому екстраполяція рівняння на область дуже низьких або нульових об'ємів призводить до математично коректних, але

економічно нереалістичних результатів.

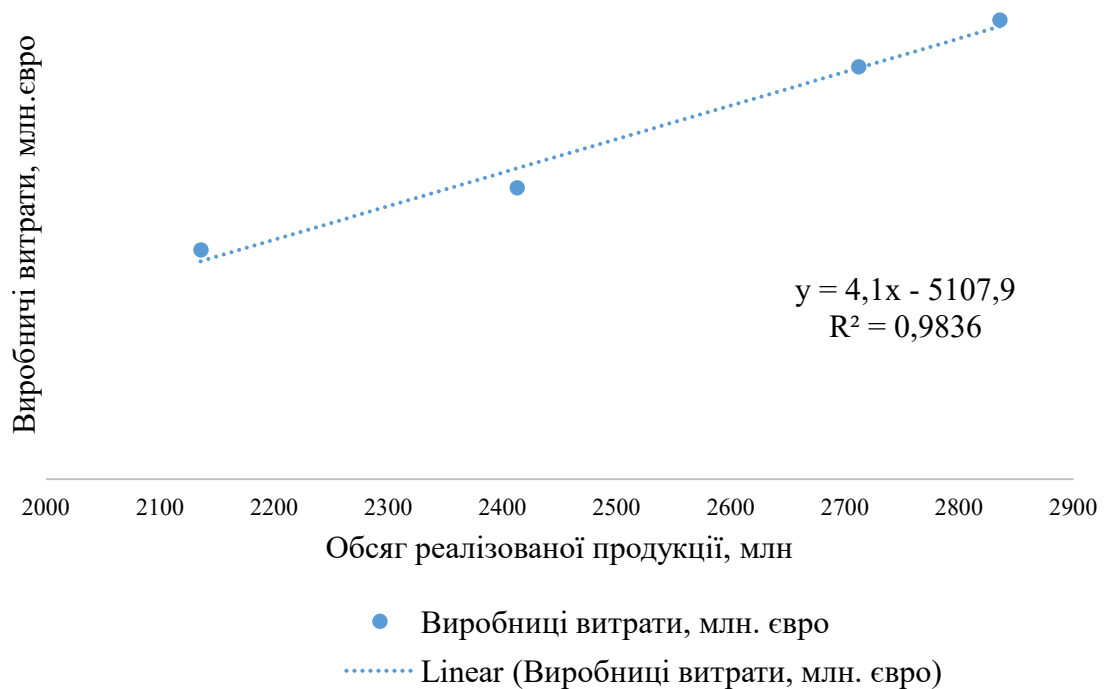


Рисунок 2.8 – Регресійний аналіз виробничих витрат компанії «Coca-Cola HBC» за 2020-2023 роки, млн. євро

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

Дослідження з управлінського обліку підтверджують, що лінійні регресійні моделі витрат найкраще працюють у межах релевантного діапазону спостережень і не мають використовуватися для прогнозування за його межами [59, с. 465]. Крім того, високе значення коефіцієнту детермінації 0,984 підтверджує адекватність моделі та її здатність пояснювати варіацію виробничих витрат.

Аналогічно, з а допомогою цифрових інструментів було складено рівняння регресії операційних витрат, що представлено формулою 2.4.

$$Y_{\text{опер}} = -1465,36 + 1,43 \times X, \quad (2.4)$$

де $Y_{\text{опер}}$ – виробничі витрати млн. євро;

X – обсяг реалізованої продукції, млн. одиниць.

Отриманий коефіцієнт нахилу 1,43 свідчить, що збільшення обсягу реалізації на 1 одиницю зумовлює приріст виробничих витрат на 1,43 євро. Цей коефіцієнт є істотно нижчим порівняно з виробничими витратами, що відображає якісно іншу структуру операційних витрат та їхню меншу залежність від фізичних обсягів діяльності (рис. 2.9).

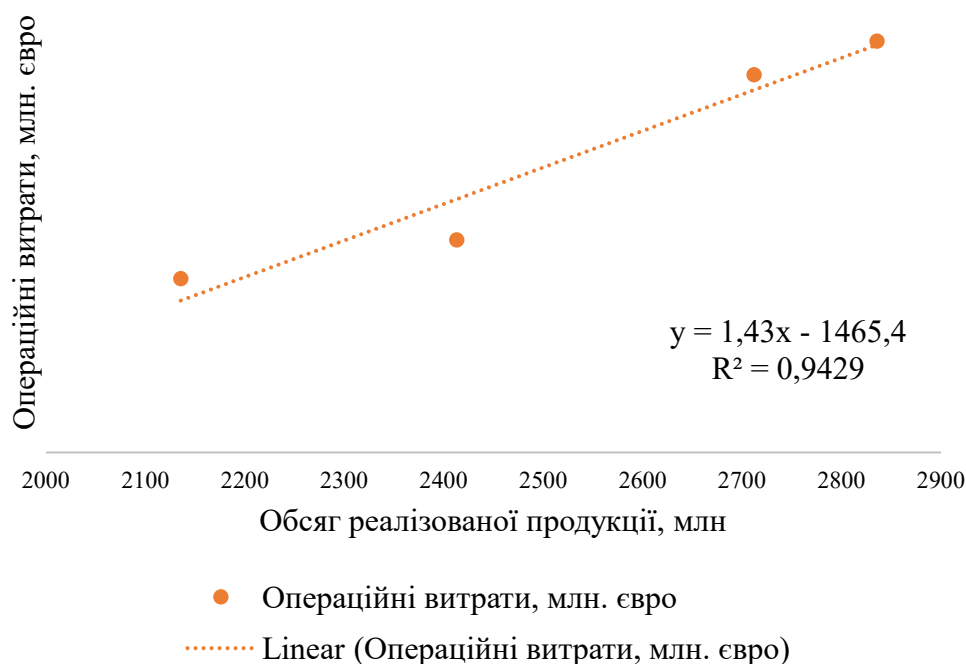


Рисунок 2.9 – Регресійний аналіз операційних витрат компанії «Coca-Cola HBC» за 2020-2023 роки, млн. євро

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

Вільний перетин -1465,36, так само свідчить про наявність суттєвого компоненту постійних витрат, які не враховуються регресійною оцінкою при низьких обсягах продажу. має від'ємний знак, що є наслідком статистичної оцінки та обмеженої кількості. Значення коефіцієнта детермінації 0,943 є досить високим і демонструє, що побудована модель добре описує взаємозв'язок між операційними витратами та обсягом реалізації.

За допомогою цих рівнянь (2.3, 2.4) буде визначено прогноз виробничих та операційних витрат компанії за трьома сценаріями – оптимістичним, реалістичним та песимістичним для 2024 та 2025 років (табл. 2.7). Кожен сценарій базується на

відповідних прогнозах фізичних обсягів реалізації продукції, що були розраховані на попередніх етапах планування.

У контексті побудови регресійної моделі між витратами та обсягом реалізованої продукції використовується номінальні показники, оскільки вихідні дані вже відображають фактичні бухгалтерські величини, зафіксовані у фінансових звітах за кожний рік. Це означає, що у вартості виробничих та операційних витрат, уже імпліцитно закладено вплив інфляційних процесів та коливань валютного курсу.

Таблиця 2.7 – Змодельовано витрати у компанії «Coca-Cola HBC» за сценарним підходом 2024 та 2025 роках, млн. одиниць

	2024		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Плановий обсяг	3057,3	2997,4	2920,6
Прогнозовані виробничі витрати (формула 2.3)	7427,03	7181,44	6866,56
Прогнозовані операційні витрати (формула 2.4)	2906,54	2820,88	2711,06
	2025		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Плановий обсяг	3298,60	3170,00	3008,8
Прогнозовані виробничі витрати (формула 2.3)	8416,36	7889,10	7228,18
Прогнозовані операційні витрати (формула 2.4)	3251,60	3036,32	2837,18

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

Інтеграція прогнозів витрат з попередньо розрахованими прогнозами доходів дозволяє сформувати повні бюджети прибутків та збитків за кожним сценарієм розвитку подій. Різниця між чистим доходом від реалізації та сумою виробничих і операційних витрат визначає операційний прибуток компанії, який є ключовим показником ефективності основної діяльності [60, с. 124]. Водночас для формування повного звіту про прибутки та збитки необхідним є визначення інших

статей фінансових результатів, які не пов'язані безпосередньо з операційною діяльністю, але суттєво впливають на підсумковий результат чистого прибутку компанії.

Частка результатів інвестицій, що враховуються за методом інтегрального капіталу, та частка результатів неінтегрованих інвестицій за методом пайової участі прогножуються на основі середньо історичного значення з урахуванням сценарного підходу. Ці статті відображають частку компанії у прибутках та збитках асоційованих та спільних підприємствах, в якій компанія здійснила стратегічні інвестиції, проте не здійснює повного контролю [27].

Для реалістичного сценарію застосовується середнє значення частки результатів інвестицій за попередні періоди 2020-2023 роки, що дозволяє згладити вплив випадкових коливань окремих років та відобразити типову дохідність інвестиційного портфелю. Обчислення здійснюється за допомогою формули 2.5:

$$\bar{x} = \sum \frac{x}{n}, \quad (2.5)$$

де $\bar{x}$ – середнє значення частки;

n – кількість спостережень;

X – значення частки.

Таким чином, середнє частка результатів інвестицій становить 26,8 млн. євро, а частка результатів неінтегрованих інвестицій - 3,5 млн. євро.

Для оптимістичного сценарію, який передбачає сприятливу макроекономічну кон'юнктуру та покращення операційних результатів асоційованих компаній, застосовується коригування на 10% у бік збільшення. Таким чином, середнє частка результатів інвестицій становить 29,48 млн. євро, а частка результатів неінтегрованих інвестицій - 3,85 млн. євро.

Для песимістичного сценарію, навпаки, передбачається зниження результатів інвестицій порівняно з базовим сценарієм на 10%. В результаті, середнє частка результатів інвестицій становить 24,12 млн. євро, а частка результатів неінтегрованих інвестицій - 3,15 млн. євро.

Для прогнозу фінансових витрат та податку на прибуток буде застосовано

історичне співвідношення статей з чистим доходом від реалізації та операційним прибутком відповідно, детальніше таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок частки фінансових витрат до чистого доходу та податку на прибуток до операційного прибутку у компанії «Coca-Cola HBC» за період 2021-2023 років, млн

	2021	2022	2023	Середнє значення
Чистий дохід від продажу	7 168,4	9 198,4	10 184,0	8 170,7
Фінансові витрати, нетто	67,6	82,7	48,3	67,2
Частка фінансових витрати	0,9%	0,9%	0,5%	0,7%
Операційний прибуток (EBIT)	799,3	703,8	953,6	779,4
Податок на прибуток	187,4	208,0	274,6	212,2
Частка податку на прибуток	23,4%	29,5%	28,7%	27,1%

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

Згідно з таблицею, фінансові витрати будуть розраховані як 0,7% від чистого прибутку, тобто для оптимістичного сценарію становитиме 78,2 млн. євро, для реалістичного – 75,2 млн. євро, для песимістичного – 72,0 млн. євро у 2024 році, і у 2025 році 92,1 млн. євро 86,8 млн. євро та 80,9 млн. євро відповідно. В той час податок буде розраховано на рівні 27,1% від операційного прибутку, без змін відсотків для сценаріїв, остільки значної зміни в європейському законодавстві не очікується.

Отже, обчислені прогнози всіх статей звіту про прибутки та збитки дозволяється розрахувати підсумковий показник чистого прибутку компанії «Coca-Cola HBC» та сформулювати звіт для 2024 та 2025 років, табл 2.8 та 2.9.

Представлена таблиця відображає результати прогнозного аналізу фінансових показників підприємства за трьома сценаріями – оптимістичний, реалістичний та песимістичний, що характерним для методології управлінського обліку.

Таблиця 2.9 – Звіт про прибутки та збитки у компанії «Coca-Cola HBC» у 2024 році за сценаріями, млн.

2024			
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Обсяг (млн)	3 057,3	2 997,4	2 920,6
Чистий дохід від продажу	11 679,0	11 216,5	10 746,8
Чистий дохід від продажу на одиницю упаковки	3,82	3,74	3,68
Виробничі витрати	(7 427,03)	(7 181,44)	(6 866,56)
Валовий прибуток	4 252,0	4 035,1	3 880,2
Операційні витрати	(2 906,54)	(2 820,88)	(2 711,06)
Частка результатів інвестицій, що враховуються за методом інтегрального капіталу	29,5	26,8	24,1
Операційний прибуток (EBIT)	1 374,9	1 241,0	1 193,3
Фінансові витрати, нетто	(78,2)	(75,2)	(72,0)
Частка результатів неінтегрованих інвестицій за методом пайової участі	3,9	3,5	3,2
Податок	(357,5)	(322,7)	(310,3)
Чистий прибуток	943,1	846,7	814,2

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

З таблиці 2.9 обсяг реалізації коливається від 2 920,6 до 3057 млн. одиниць, що генерує 10 746,8 – 11 679,0 млн. євро. Ключовою метрикою управлінського аналізу є маржинальний дохід, який демонструє винятково стабільні значення за всіма сценаріями: 36,4% (оптимістичний), 35,9% (реалістичний) та 36,0% (песимістичний). Мінімальна варіація маржинального показника (лише 0.5 в.п.) свідчить про ефективне управління змінними витратами та оптимізовану структуру собівартості. Операційна рентабельність компанії становить 10,9-11,8%, а чиста – 7,6-8,1%, що відображає достатній рівень прибутковості від основної діяльності.

Управлінський аналіз прогнозованих фінансових результатів за 2025 рік дозволяє глибше зрозуміти вплив різних сценаріїв розвитку на фінансові результати компанії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Звіт про прибутки та збитки у компанії «Coca-Cola HBC» у 2025 році за сценаріями, млн

	2025		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Обсяг (млн)	3298,6	3170,0	3008,8
Чистий дохід від продажу	13742,6	12959,6	12075,8
Чистий дохід від продажу на одиницю упаковки	4,2	4,1	4,0
Виробничі витрати	(8 416,36)	(7 889,10)	(7 228,18)
Валовий прибуток	5 326,2	5 070,5	4 847,7
Операційні витрати	(3 251,60)	(3 036,32)	(2 837,18)
Частка результатів інвестицій, що враховуються за методом інтегрального капіталу	29,5	26,8	24,1
Операційний прибуток (EBIT)	2104,1	2029,6	2034,6
Фінансові витрати, нетто	(92,1)	(86,8)	(80,9)
Частка результатів неінтегровані інвестиції за методом пайової участі	3,9	3,5	3,2
Податок	(547,1)	(527,7)	(529,0)
Чистий прибуток	1468,8	1441,8	1427,8

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11]

З таблиці 2.10 обсяг реалізації коливається від 3008,8 до 3298,6 млн. одиниць, що форму чистий дохід 12 075,8 – 13 742,0 млн. євро. Валовий прибуток демонструє зростаючу маржинальності від 38,8% у оптимістичному до 38,1% в песимістичному, що свідчить про ефективний контроль виробничих витрат навіть за зниження об'ємів. Операційна рентабельність варіюється в межах 15,2-16,2%, що відображає здатність компанії підтримувати прибутковість операційної діяльності в різних умовах. Чистий прибуток забезпечу рентабельність у діапазоні 10,4-11,0%, демонструючи загальну фінансову стійкість компанії.

Прогнозування доходів витрат та фінансових результатів за різними сценаріями демонструє комплексний підхід до оцінки майбутнього фінансового стану компанії в межах управлінського обліку. Проаналізовані показники

відображають вплив як зовнішніх так і внутрішніх управлінських рішень на загальну ефективність діяльності. Зокрема, варіативність обсягів реалізації і чистих доходів показує чутливість бізнесу до ринкових умов, тоді як стабільність маржинальних показників свідчать про ефективне управління виробничою собівартістю. Керування операційними витратами дозволяє компанії підтримувати операційну рентабельність у межах, що забезпечують достатній прибуток навіть за песимістичного розвитку подій.

Фінансові результати демонструють, що компанія здатна адаптуватися до різних сценаріїв, зберігаючи при цьому високий рівень прибутковості. Це є свідченням як гнучкості бізнес-моделі, так і ефективного контролю над витратами та інвестиціями.

Отже, розподіл по сценаріях і деталізація ключових фінансових метрик забезпечує не лише чітке уявлення про можливі фінансові результати, а й надають підґрунтя для прийняття збалансованих управлінських рішень. Такий підхід мінімілізує неоптимальні ризики та дозволяє компанії планувати з урахуванням різних умовних сценаріїв подій, забезпечуючи стабільність та сталий розвиток бізнесу.

2.3. Аналіз відповідності фактичних показників запланованим у системі бюджетування та їх використання в управлінні діяльністю підприємством

Система бюджетування виступає фундаментальним інструментом в управлінському обліку, що забезпечує можливість оцінювання ефективності управлінських рішень через призму порівняння планових та фактичних показників діяльності підприємства. Дослідження відхилень між запланованими та реалізованими параметрами діяльності дозволяє ідентифікувати як сильні сторони стратегічного планування, так і потенційні зони ризику, що потребують коригувальних управлінських дій.

У контексті проведеного аналітичного дослідження було здійснено

компаративний аналіз трьох сценаріїв – оптимістичного, реалістичного, песимістичного – відносно офіційного прогнозу 2024 року дозволяє сформувати цілісне розуміння діапазону можливих результатів діяльності підприємства та оцінити чутливість ключових фінансових показників до змін зовнішніх та внутрішніх факторів. Систематичне зіставлення альтернативних сценаріїв забезпечує можливість ідентифікації критичних точок не лінійності у взаємопов'язаних між операційними параметрами та фінансовими результатами, що є принципово важливим для формування адаптивної системи в управлінському обліку в умовах невизначеності.

Порівняння фактичних результатів підприємства у 2024 році з оптимістичним прогнозом дає змогу оцінити рівень реалізації найсприятливішого сценарію розвитку подій, закладеного у процесі бюджетування (табл. 2.11). За умов оптимістичного прогнозу передбачалося збільшення обсягів продажу до 3057,3 млн. одиниць, однак фактично реалізовано 2914,5 млн., що на 142,8 млн (-4,9%) менше запланованого. Такий розрив між прогнозом і фактичними даними свідчить про певні обмеження виробничих потужностей або скорочення попиту на окремі бреди, можливо, внаслідок зміни ринкових умов або підвищеної конкуренції.

Водночас чистий дохід від продажу становить 10754,4 млн. євро проти прогнозованих 11679 млн. євро (-8,6%). Це зниження узгоджується зі скороченням фізичного обсягу реалізації, однак свідчить і про недоотримання потенційного доходу через, імовірно, стриману цінову політику чи менше частку преміальних продуктів у структурі продажів. Ціна реалізації на одиницю упаковки становила 3,69 євро проти прогнозованих 3,82 євро, що на 3,5% нижче запланованої. Зниження середньої ціни може бути наслідком маркетингових знижок або посилення цінової конкуренції.

Водночас чистий прибуток у 2024 році становив 820,6 млн. євро, що на 122,5 млн. євро (-14,9%) менше оптимістичного прогнозу (943,1 млн. євро). Враховуючи загальну економічну ситуацію, фактичне відставання від оптимістичного сценарію можна розцінювати як помірне.

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз оптимістичного сценарію з офіційним результатом компанії «Coca-Cola HBC» у 2024 році, млн

	Офіційні результати 2024	Оптимістичний сценарій 2024	Абсолютна зміна	%
Обсяг (млн)	2 914,5	3 057,3	142,8	4,9%
Чистий дохід від продажу	10 754,4	11 679,0	924,6	8,6%
Чистий дохід від продажу на одиницю упаковки	3,69	3,82	0,1	3,5%
Виробничі витрати	(6 876,90)	(7 427,03)	(550,1)	8,0%
Валовий прибуток	3 877,5	4 252,0	374,5	9,7%
Операційні витрати	(2 705,70)	(2 906,54)	(200,8)	7,4%
Частка результатів інвестицій, що враховуються за методом інтегрального капіталу	13,6	29,5	15,9	116,8%
Операційний прибуток (EBIT)	1 185,4	1 374,9	189,5	16,0%
Фінансові витрати, нетто	(60,5)	(78,2)	(17,70)	29,3%
Частка результатів неінтегровані інвестиції за методом пайової участі	3,1	3,9	0,8	24,2%
Податок	(308,3)	(357,5)	(49,2)	16,0%
Чистий прибуток	820,6	943,1	122,5	14,9%

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11; 61 с. 11]

Це підтверджує, що підприємство продемонструвало високу здатність до адаптації та контролю за ключовими елементами витрат і прибутковості. За результатами порівняння з оптимістичним прогнозом видно, що компанії не вдалося досягти запланованого обсягу реалізації та рівня доходів.

Фактичний обсяг реалізації продукції становив менше на 2,8% менше ніж за реалістичним прогнозом (табл.2.12). В той час, чистий дохід від продажу також зменшується на 4,3%.

Середній чистий дохід на одиницю упаковки склав 3,69 євро проти прогнозованих 3,74 євро, тобто прогнозований ріст цін був на 1,4 % більше, ніж реальні результати компанії.

Чистий прибуток за підсумками року менший на 3,2% менше ніж реалістичний прогноз, здебільшого за рахунок об'єму (2,8%) та витрат.

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз реалістичного сценарію з офіційним результатом компанії «Coca-Cola HBC» у 2024 році, млн.

	Офіційні результати 2024	Реалістичний сценарій 2024	Абсолютна зміна	%
Обсяг (млн)	2 914,5	2 997,4	82,9	2,8%
Чистий дохід від продажу	10 754,4	11 216,5	462,1	4,3%
Чистий дохід від продажу на одиницю упаковки	3,69	3,74	0,1	1,4%
Виробничі витрати	(6 876,90)	(7 181,44)	(304,5)	4,4%
Валовий прибуток	3 877,5	4 035,1	157,6	4,1%
Операційні витрати	(2 705,70)	(2 820,88)	(115,2)	4,3%
Частка результатів інвестицій, що враховуються за методом інтегрального капіталу	13,6	26,8	13,2	97,1%
Операційний прибуток (EBIT)	1 185,4	1 241,0	55,6	4,7%
Фінансові витрати, нетто	(60,5)	(75,2)	(14,7)	24,2%
Частка результатів неінтегровані інвестиції за методом пайової участі	3,1	3,5	0,4	12,9%
Податок	(308,3)	(322,7)	(14,4)	4,7%
Чистий прибуток	820,6	846,7	26,1	3,2%

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11; 61 с. 11]

Відхилення фактичних показників від реального сценарію не перевищують допустимих меж (5%), що свідчить про належний рівень фінансового контролю та узгодженість між стратегічними цілями і поточними управлінських рішень.

Порівняння офіційних показників 2024 року з песимістичним сценарієм (табл. 2.13) демонструє мінімальні розбіжності, що свідчить про негативні тенденції на ринку. Обсяг продажу перевищує песимістичний сценарій лише на 0,2%, а чистий дохід – нижчий на 0,1%.

Незначне зниження маржинальності на 0,3% свідчить про стабільність ціноутворення при незначному коливанні обсягів виробництва.

Таблиця 2.13 – Порівняльний аналіз песимістичного сценарію з офіційним результатом компанії «Coca-Cola HBC» у 2024 році, млн.

	Офіційні результати 2024	Песимістичний сценарій 2024	Абсолютна зміна	%
Обсяг (млн)	2 914,5	2 920,6	6,1	0,2%
Чистий дохід від продажу	10 754,4	10 746,8	(7,6)	(0,1)%
Чистий дохід від продажу на одиницю упаковки	3,69	3,68	(0,0)	(0,3)%
Виробничі витрати	(6 876,90)	(6 866,56)	10,3	(0,2)%
Валовий прибуток	3 877,5	3 880,2	2,7	0,1%
Операційні витрати	(2 705,70)	(2 711,06)	(5,4)	0,2%
Частка результатів інвестицій, що враховуються за методом інтегрального капіталу	13,6	24,1	10,5	77,4%
Операційний прибуток (EBIT)	1 185,4	1 193,3	7,9	0,7%
Фінансові витрати, нетто	(60,5)	(72,0)	(11,5)	19,0%
Частка результатів неінтегровані інвестиції за методом пайової участі	3,1	3,2	0,0	1,6%
Податок	(308,3)	(310,3)	(2,0)	0,6%
Чистий прибуток	820,6	814,2	(6,4)	(0,8)%

Джерело: розраховано автором за інформацією [41, с.11; 42, с.10; 43, с.11; 61 с. 11]

Виробничі витрати майже ідентичні – різниця лише (0,2)%, що підтверджує збереження базової структури собівартості. У підсумку чистий прибуток відрізняється лише на 0,8%, тобто коливання не значні в межах статистичної похибки прогнозування.

Отже, проведене порівняльне дослідження офіційного прогнозу фінансових результатів компанії за 2024 рік із трьома сценаріями розвитку дало змогу виявити характерну для компанії тенденцію до формування консервативної фінансової політики, орієнтованої на забезпечення стабільності прибутковості та контрольованості витрат. Найбільше співпадіння ключових показників спостерігається з песимістичним сценарієм, що свідчить про обмежений підхід до

прогнозування в умовах ринкової невизначеності та виважену, ризик-орієнтовану політику управління.

Очікується, що у 2025 році значена тенденція збережеться, згідно таблицею 2.19, чистий прибуток становитиме 1427,8 млн євро. Це свідчить про стале зростання прибутковості навіть у разі обмеженої оцінки майбутніх ризиків у мажах управлінського обліку.

Підсумовуючи вище наведену інформацію, результати проведено аналізу підтверджують, що сценарний підхід у бюджетуванні в рамках управлінського обліку забезпечує підвищення аналітичної гнучкості управлінських рішень, дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зберігати баланс між прибутковістю, ризиком і ліквідністю діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО РОЛІ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Використання сучасних цифрових технологій для автоматизації бюджетного процесу

Сучасний етап розвитку управлінського обліку характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій, які докорінно трансформують підходи до бюджетування та фінансового планування. Автоматизація бюджетного процесу перестала використовуватися лише великими корпораціями, а поступово стає необхідною умовою конкурентоспроможності підприємств різного масштабу [62, с. 6]. Цифрова трансформація бюджетування дозволяє не лише оптимізувати трудомісткі операції, але й створити якісно нову систему прийняття управлінських рішень.

Традиційний підхід до бюджетування, що ґрунтується на використанні електронних таблиць та ручного введенні даних, демонструє суттєві обмеження в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Дослідження провідної консалтингової компанії McKinsey свідчить, що значна частка часу бюджетного циклу витрачається на збір, консолідацію та перевірку даних, що критично знижує ефективність всього процесу планування [63, с.10]. Крім того, ручна обробка інформації неминуче супроводжується помилками, які можуть мати серйозні наслідки для точності бюджетних прогнозів та фінансової стабільності підприємства.

Цифровізація у бюджетному процесі передбачає комплексну автоматизацію всіх його етапів: від первинного збору даних до формування консолідованих звітів та сценаріїв моделювання (рис. 3.1). Сучасні системи бюджетування інтегруються з корпоративними інформаційними системами, забезпечуючи безперервний потік актуальної інформації та елімінуючи необхідність багаторазового введення однакових даних [64, с. 337]. Така інтеграція створює єдиний інформаційний

простір, де всі учасники бюджетного процесу отримують доступ до узгоджених даних в режимі реального часу.

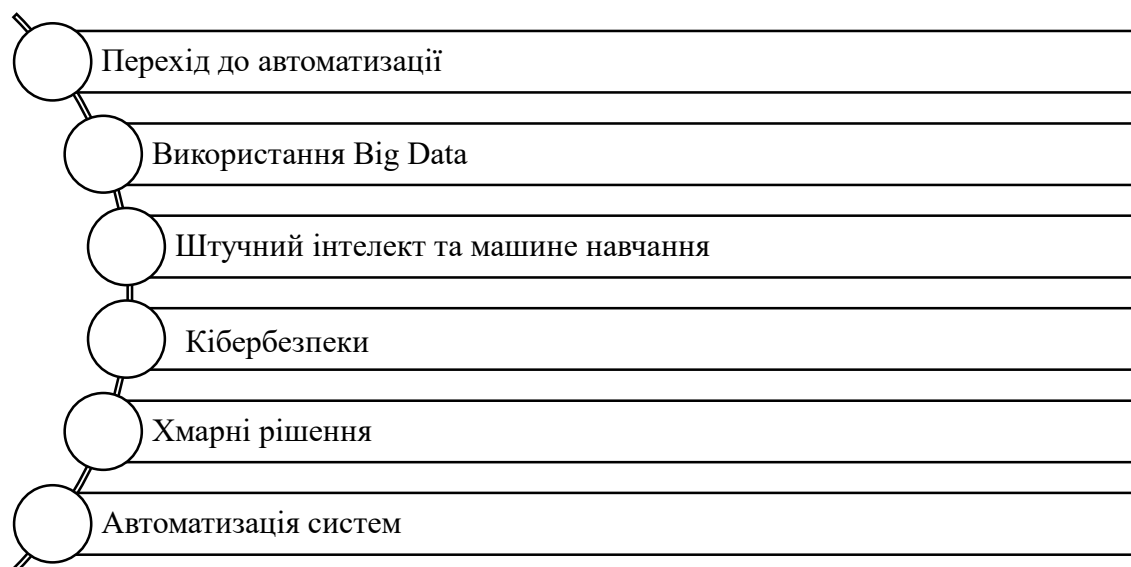


Рисунок 3.1 – Ключові моменти автоматизації та цифровізації в бюджетуванні на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [65, с. 18]

Ключовою перевагою автоматизованих систем бюджетування є можливість реалізації безперервного планування замість традиційного річного бюджетного циклу. Концепція безперервного бюджетування передбачає постійне оновлення прогнозів з урахуванням бюджетної інформації для прийняття оперативних управлінських рішень [66, с.112].

Цифрові платформи дозволяють організаціями швидко коригувати бюджетні показники, проводити ре-бюджетування окремих напрямків діяльності та здійснювати сценарне планування для оцінки альтернативних стратегій розвитку.

Сучасні підприємства активно впроваджують ІТ-технологій в процесі планування, задля збільшення ефективності, точності та прозорості фінансових операцій. Найбільш застосованими інструментами є ERP–системи, які дають змогу консолідувати фінансові процеси окремого суб'єкта господарювання в одну цілісну інформаційну систему, що допомагає зменшити навантаження на фінансових контролерів на різних рівнях підприємства.

Завдяки таким інструментам компанії зменшують час обробки даних при цьому якість обробки зберігається (рис.3.2).

Централізоване збереження даних	Інтеграція процесів	Єдина база даних
• Мінімізація ризику розбіжностей • Запобігання втраті інформації	• Планування бюджету • Фінансовий облік • Стратегічне прогнозування • Бухгалтерський облік	• Покращення якості інформації • Зниження ймовірності конфліктів і неузгодженостей у фінансових показниках

Рисунок 3.2 – Роль ERP- систем у підвищенні ефективності бюджетування в системі управлінського обліку

Джерело: побудовано автором на основі [59, с. 194]

Серед найпоширеніших ERP-рішень у бюджетуванні відокремлюють SAP, Microsoft Dynamics та Oracle. Ці платформи дають змогу автоматизувати процеси, такі як коригування прогнозів, планування витрат і доходів та аналіз фінансових операцій. Зокрема, SAP є одним з найпопулярніших у корпораціях завдяки динамічності та можливості адаптування під конкретні потреби користувачів. Дані інструменти забезпечують постійну підтримку не тільки фінансового планування, але й інших ключових процесів суб'єктів господарювання. [67, с.193].

Штучний інтелект та машинне навчання відкривають нові можливості для підвищення точності бюджетних прогнозів. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги історичних даних, виявляти приховані закономірності та тренди, які можуть бути не очевидними для аналітиків [68, с.72]. Предиктивна аналітика дозволяє не лише екстраполювати існуючі тенденції, але й враховувати складні нелінійні залежності між різними факторами, що впливають на фінансові показники.

Використання нейронних мереж для прогнозування обсягів продажу, операційних витрат та грошових потоків демонструє значно вищу точність

порівняно з традиційними статистичними методами, особливо в умовах високої волатильності ринкового середовища.

Впровадження цифрових технологій вимагає перегляду організаційних процесів та розвитку нових компетенцій у фахівців з бюджетування. Трансформація від традиційного бюджетування до цифрового передбачає не лише технологічні зміни, але й культурну трансформацію організації. Співробітники фінансових служб повинні розвивати навички роботи з аналітичними інструментами, розуміти принципи функціонування алгоритмів штучного інтелекту та вміти інтерпретувати результати складного статистичного аналізу [69, с. 145]. Це вимагає від організацій інвестицій в навчання персоналу та створення культури постійного вдосконалення.

Інтеграція систем бюджетування з корпоративними системами планування ресурсів створює синергетичний ефект через об'єднання фінансового та операційного планування. Дані про продажі, виробництво, логістику та управління персоналом автоматично надходять до системи бюджетування, забезпечуючи узгодженість операційних планів з фінансовими цілями організації. Така інтеграція елімінує інформаційні розриви між різними функціональними підрозділами та дозволяє створити єдину систему управління ефективністю підприємства.

Кібербезпека набуває критичного значення в контексті цифровізації бюджетного процесу, оскільки бюджетна інформація є конфіденційною та стратегічно важливою для організацій. Автоматизовані системи бюджетування повинні забезпечувати основні функції (рис. 3.3). Регулярне резервне копіювання та тестування процедур відновлення даних є невід'ємними компонентами стратегії кібербезпеки для захисту від втрати інформації внаслідок технічних збоїв або кібербезпек [70, с.657].

Вибір оптимального технологічного рішення для автоматизації бюджетування залежить від специфіки бізнесу, розміру організації, складності бюджетного процесу та наявних ресурсів. На ринку представлений широкий спектр рішень від спеціалізованих систем корпоративного планування до модулів бюджетування в складі інтегрованих інформаційних можливості інтеграції з

існуючими системами, вартість впровадження та підтримки, а також надійність постачальника програмного забезпечення.

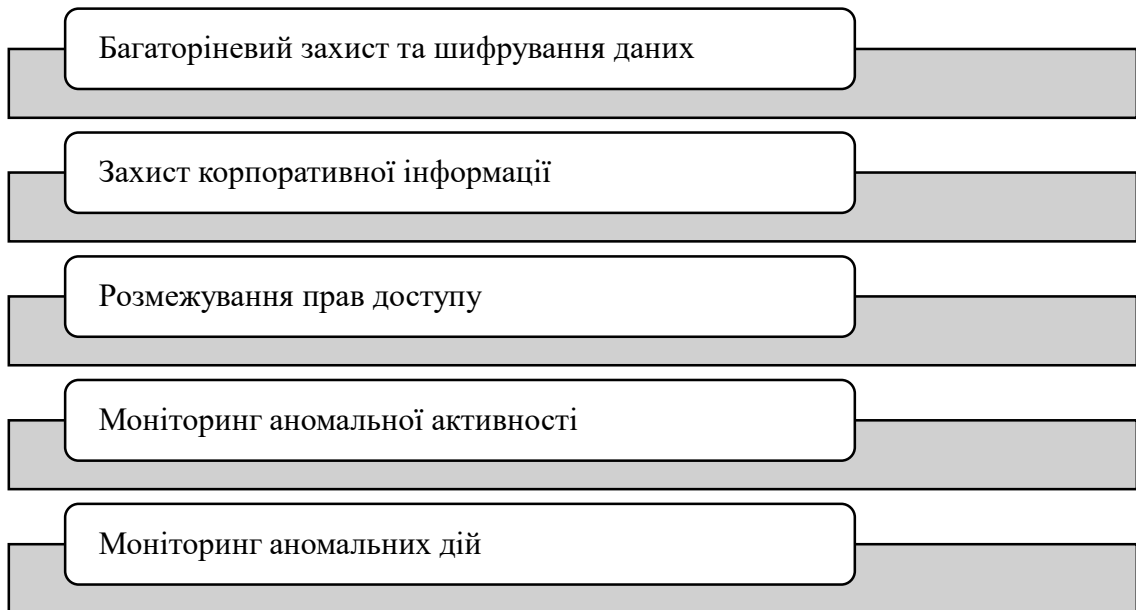


Рисунок 3.3 – Функції кібербезпека у процесі бюджетування

Джерело: побудовано автором на основі [70,с.656]

Майбутні тренди розвитку технологій бюджетування пов'язаних з подальшим розвитком штучного інтелекту, який не лише аналізувати дані, але й генерувати рекомендації щодо оптимізації бюджетів та автоматично адаптувати плани до змін середовища. Когнітивні системи зможуть навчатися на історичних даних організації, враховувати специфіку бізнесу та фактори успіху, створюючи все більш точні та персоналізовані прогнози. Природномовні інтерфейси зроблять системи бюджетування доступнішими для широкого кола користувачів, дозволяючи отримувати необхідну інформацію та аналітику за допомогою звичних запитів природною мовою без необхідності освоєння складних інтерфейсів[71].

Етичні аспекти використання штучного інтелекту в бюджетування потребують особливої уваги, оскільки алгоритмічні рішення можуть мати значний вплив на розподіл ресурсів всередині організації та долю окремих проектів та підрозділів. Важливо забезпечити прозорість алгоритмів прийняття рішень, можливість перевірки та оскарження автоматичних рекомендацій, а також уникнення упереджень, які можуть бути закладені в алгоритми машинного

навчання. Людський контроль та експертна оцінка залишається необхідним компонентом навіть найбільш автоматизованих систем бюджетування.

Організаційні зміни, що супроводжують цифрову трансформацію бюджетування, вимагають активної підтримки з боку вищого керівництва та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу змін. Управління змінами повинно включати комунікацію переваг нової системи, навчання користувачів, створення системи підтримки та поступове розширення функціоналу відповідно до зростання компетенцій користувачів. Критичним фактором успіху є демонстрація швидких перемог, які показують цінність нової системи та мотивують персонал до її активного використання.

Таким чином, цифрові технології створюють основу для якісної трансформації бюджетного процесу, перетворюючи його з трудомісткої рутинної процедури на стратегічний інструмент управлінського обліку. Автоматизація звільняє ресурси для аналітичної роботи підвищує точність прогнозів та забезпечує планування в умовах невизначеності. Однак технологічні рішення самі по собі не гарантують успіхи без належної організації процесів, розвитку компетенцій персоналу та культури прийняття рішень на основі даних. Успішна цифрова трансформація бюджетування є результатом збалансованого підходу, що поєднує передові технології, оптимізовані бізнес-процеси та готовність організацій до постійних змін.

3.2 Напрямки удосконалення системи бюджетування доходів і витрат

Система бюджетування доходів та витрат є центральним елементом управлінського обліку, що забезпечує координацію діяльності підприємства та створює основу для ефективного розподілу обмежених ресурсів. Однак в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, прискорення темпів технологічних змін та підвищення вимог до оперативності управлінських рішень традиційні підходи до бюджетування демонструють суттєві недоліки. Це активізує

необхідність критичного перегляду існуючих практик та розробки інноваційних напрямів удосконалення системи бюджетування, здатних забезпечити адаптивність та ефективність фінансового планування в динамічних умовах сучасного бізнесу.

Сучасна практика бюджетування доходів характеризується переважно механічним екстраполюванням історичних тенденцій з корегуванням на очікувані темпи зростання ринку або інфляційні процеси. Такий підхід не враховує складної природи формування доходів, що залежить від множини взаємопов'язаних факторів, включаючи маркетингову активність підприємства, поведінку конкурентів, еволюцію споживчих переваг, технологічні зміни та макроекономічну динаміку [72, с.20]. Результатом стає неадекватність бюджетних прогнозів реальним можливостям бізнесу, що проявляється або в недосяжності встановлених цільових показників доходів, або в їх значному перевиконанні, обидва варіанти яких свідчать про недостатню обґрунтованість планування.

Фундаментальним напрямком удосконалення бюджетування є запровадження драйверного підходу до планування, що передбачає декомпозицію сукупних доходів на ключові фактори формування та розробку моделей їх прогнозування [73, с.208]. Замість планування доходів та витрат як єдиного агрегованого показника суб'єктам господарювання слід ідентифікувати критичні зміни, що визначають обсяги реалізації: кількість споживачів, частота покупок, середній чек, асортиментна структура продажу, географічний розподіл, спосіб дистрибуції та цінову динаміку. Для кожного з цих драйверів розробляються специфічні методики прогнозування з урахуванням особливостей їх поведінки та факторів впливу. Наприклад, прогнозування кількості споживачів може базуватися на аналізі конверсії маркетингових кампаній, динаміці відтоку існуючих клієнтів та потенціалу залучення нових сегментів ринку [74, с.836]. Важливим елементом цього бюджетування є сегментація аналізу за різними вимірами бізнесу для забезпечення необхідної деталізації планування (рис. 3.4). Така багатовимірна структуризація дозволяє врахувати відмінності в факторах формування доходу для різних сегментів бізнесу та розробити диференційовані стратегії.

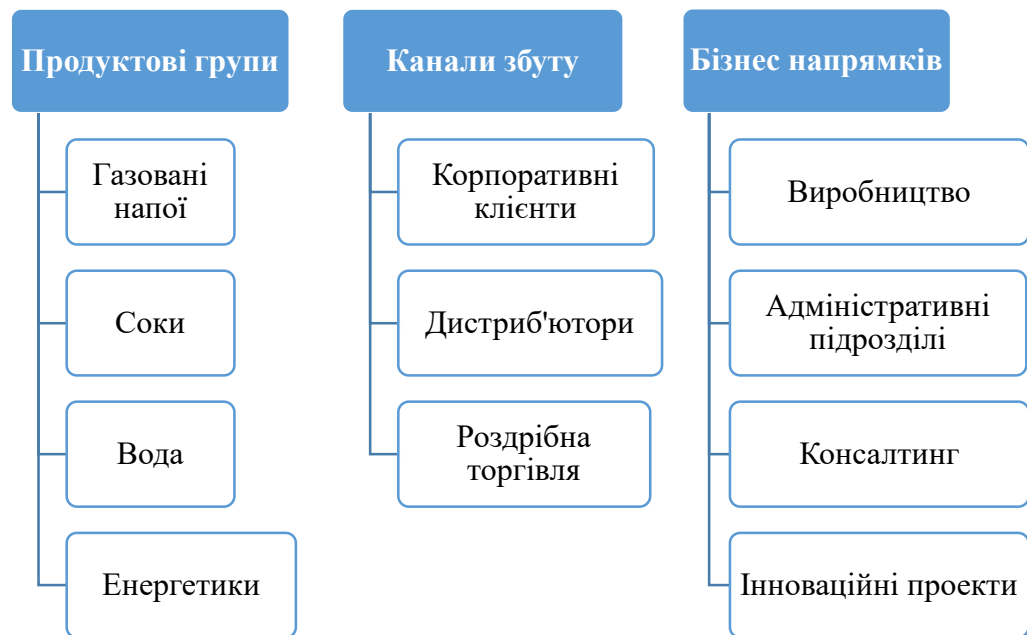


Рисунок 3.4 – Сегментація ринку у процесі бюджетування залежно від специфіки діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [64,с.656]

Інтеграція даних про прибуток різних сегментів в систему бюджетування дозволяє розділити маркетингові та збутові ресурси на користь більш перспективних напрямків розвитку.

Цифрові технології значно спрощують реалізацію драйверного бюджетування через автоматизацію складних розрахунків та забезпечення інтеграції даних з різних джерел. Сучасні системи корпоративного планування дозволяють створювати багаторівневі драйверні моделі з можливістю швидкого перерахунку всього бюджету при зміні припущень щодо ключових факторів [75, с.187].

Іншим напрямком удосконалення є вирішення проблеми традиційного бюджетування його статичний характер та прив'язка до календарного року, що суперечить реаліям швидкозмінного бізнес-середовища. Річні бюджети доходів та витрат ,навіть при їх високій якості на момент розробки, неминуче втрачає актуальність протягом року через зміни в конкурентному середовищі або внутрішніх обставинах організації. Результатом стає ситуація, коли бюджет перетворюється з інструменту управління на формальний документ, що має

обмежену релевантність для прийняття оперативних рішень, але продовжує використовуватися через інерцію процесів або відсутність альтернатив [76, с.136].

Концепція безперервного або ковзного бюджетування кардинально змінює філософію планування через відмову від фіксованого річного циклу на користь постійно актуалізованого прогнозу. Замість розробки бюджету раз на рік організація підтримує постійний горизонт планування, як правило 12-18 місяців, який регулярно оновлюється [77, с.76]. При завершенні кожного періоду до прогнозу додається новий період в кінці горизонту, одночасно враховуючи фактичні результати актуалізуються прогнози для решти горизонту планування на основі наявної інформації про тренди, події та очікування. Така практика забезпечує постійну релевантність бюджетів для управлінських рішень та дозволить бути більш адаптованим до змін зовнішнього середовища.

Впровадження безперервного бюджетування вимагає суттєвого перегляду організаційних процедур та культури фінансового планування. Традиційний підхід, коли бюджетування є одноразовою активністю в кінці року з залученням значних ресурсів, замінюється регулярним процесом оновлення прогнозів, що стає рутинною частиною управлінського циклу. Це вимагає спрощення процедур планування та фокусування на ключових драйверах замість детального планування всіх статей доходів та витрат.

Система безперервного прогнозування передбачає регулярне, як правило щомісячне або щоквартальне, оновлення прогнозів доходів на наступні місяці на основі найсвіжішої інформації про тренди продажів та ринкові умови. Такий ковзний прогноз забезпечує постійний горизонт планування та дозволяє своєчасно виявити необхідність коригувальних дій для досягнення цільових показників або перегляду очікувань.

Третім напрямком покращення бюджетування передбачає застосування інноваційних методів. До них належать бюджетування з нульовою базою, що передбачає повний перегляд та оцінку кожного виду витрат, а також планування засноване на бізнес-процесах, коли витрати прогнозуються через призму операційної діяльності. Ці методи сприяють усуненню неефективних витрат і

дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни, підтримуючи при цьому рівень доходів, таблиця 3.1 [78, с.243].

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика традиційного та удосконаленого підходів до бюджетування

Компонент системи	Традиційне бюджетування	Безперервне бюджетування
Горизонт планування	Фіксований календарний рік	Ковзний період 12-18 місяців
Частота оновлення	Один раз на рік	Щомісячне або щоквартальне
Рівень деталізації	Однаковий для всіх періодів	Диференційований
Врахування невизначеності	Відсутнє або мінімальне	Моделювання ключових факторів ризику
Зв'язок з рішеннями	Обмежений	Постійна релевантність для поточних рішень
Трудомісткість процесу	Висока концентрація зусиль наприкінці року	Розмірена протягом року регулярна активність
Гнучкість адаптації	Низька, формальні процедури ребюджетування	Висока, вбудована в регулярний процес оновлення
Технологічні вимоги	Можливе використання електронних таблиці	Необхідні спеціалізовані системи планування
Фокус управління	Контроль виконання затвердженого плану	Адаптивне управління на основі актуальних прогнозів

Джерело: побудовано автором на основі [67, с.76; 66, с.137]

Особливо важливо, що обидва підходи ігнорують історичні витрати, що допомагає уникнути пасток попередніх періодів, однак одночасно потребують значних ресурсних вкладень і часу, тому застосування таких прогресивних методів потрібно ретельно зважувати, оцінюючи співвідношення вигод і витрат [79, с.158]. Впровадження безперервного бюджетування вимагає значних інвестицій в технологічну інфраструктуру. Складність регулярного перерахунку прогнозів робить використання традиційних електронних таблиць непрактичним через високі ризики помилок та надмірну трудомісткість. З цієї причини, спеціалізовані системи корпоративного планування забезпечують автоматизацію розрахунків, версійний контроль, можливість швидкого сценарного моделювання та інтерпретацію з джерелами даних.

Четвертий напрямок стосується пріоритетності інформації про грошові

потоки та диверсифікації використання показників у бюджетному процесі. Ключовою умовою стабільності діяльності підприємств у кризових умовах є наявність достотної ліквідності, що відображається у звітах про рух грошових коштів. Для оперативного управління фінансами необхідно мати подібну інформацію не лише на річній основі, а й щоквартально або щомісячно. Диверсифікація показників передбачає розширене використання нефінансових критеріїв, таких як конкурентоспроможність, якість обслуговування, інноваційний потенціал, що допомагають краще ідентифікувати загрози і можливості розвитку підприємства [80, с.280]. Інтеграція системи бюджетування з моделлю збалансованих показників може значно посилити контекстний аналіз ефективності і сприяти узгодженню стратегічних цілей з оперативним планування (рис. 3.5).

Враховуючи ці напрямки удосконалення, важливо підкреслити, що бюджетування не повинно існувати як ізольована система управління, а має інтегруватися із загальними стратегічними та безперервності в облікових процесах і бюджетуванні забезпечує виявлення істотних невизначеностей діяльності підприємства та підтримувати сталий розвиток, зберігаючи ефективність і конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах.



Рисунок 3.5 – Основні напрямки покращення бюджетування

Джерело: побудовано автором на основі [81, с. 3]

Таким чином, системний розвиток бюджетування ґрунтується на впровадженні динамічних методів планування, оптимізації параметрів бюджетного процесу, використанні прогресивних методів контролю витрат та розширенні аналітичних показників із пріоритетом на гроші та нефінансові аспекти. Розглянуті напрямки забезпечують підвищення адаптивності бюджетів, покращення якості управління фінансами та зміцнення загальної стабільності підприємств в умовах сучасної економічної невизначеності.

3.3 Розробка заходів з підвищення ефективності управління фінансовими результатами на основі бюджетування

Інтеграція бюджетування в систему управління фінансовими результатами має, насамперед, базуватися на концепції контролінгу, яка передбачає взаємозв'язок стратегічного та оперативного планування з обліково-аналітичним забезпеченням прийняття управлінських рішень. При цьому, за твердженням Хорнгрена Ч., Датара Ш. та Раджана М., ефективна бюджетна система повинна, безперечно, інтегрувати фінансові та нефінансові показники, тим самим забезпечуючи збалансований підхід до оцінки результативності діяльності [82, с.234].

Варто зазначити, що впровадження комплексної системи бюджетування дозволяє вирішити наявні практичні проблеми через створення інтегрованого механізму планування, координації та контролю фінансово-господарській діяльності. Зокрема, дана система забезпечить трансляцію стратегічних цілей підприємства в конкретні операційні плани структурних підрозділів, формування обґрунтованих фінансових прогнозів на основі аналізу ключових драйверів бізнесу, встановлення чітких критеріїв оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності, а також створення механізмів оперативного контролю та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

У свою чергу, економічна ефективність впровадження системи

бюджетування проявляється через підвищення точності планування фінансових показників, що мінімізує ризики недофінансування критичних напрямків діяльності або замороження коштів у неефективних проектах. При цьому Друрі Колін наголошує на тому, що підприємства, які це впровадили, демонструють вищі показники рентабельності активів та власного капіталу порівняно з компаніями, що використовують традиційний підхід до бюджетування [83, с.412].

У контексті діяльності «Coca-Cola HBC», яка функціонує в умовах високої конкуренції, сезонності попиту та значної залежності від операційних витрат, система бюджетування набуває особливої ваги для забезпечення стабільності фінансових результатів і реалізації стратегічних цілей.

Значною мірою важливою є модернізація існуючої бюджетної моделі, спрямованої на підвищення точності планування аналітичної підтримки прийняття рішень та адаптації до швидкозмінного ринкового середовища.

Більше того, ключовим елементом запропонованої системи заходів є впровадження драйверно-орієнтованого бюджетування, яке передбачає перехід від традиційного планування агрегованих показників до детального моделювання факторів формулювання доходів та витрат. Зокрема, ICAEW підкреслює, що такий тип пов'язує реальні ресурси та активності з фінансовими показниками в бюджетному процесі, що зазвичай досягається за підтримки комп'ютерних систем [84].

Концептуальна модель інтегрованої системи бюджетування фінансових результатів передбачає ієрархічну структуру з чітким розмежуванням відповідальності та послідовною деталізацією планових показників в залежності від рівня (рис. 3.6).

У цьому контексті перший блок заходів спрямований на впровадження системи довгострокового фінансового концепту і фокусується на встановленні цільових показників рентабельності та ключових індикаторів ефективності (табл. 3.2).

Стратегічний рівень бюджетування

- Встановлення цільових показників ROE, ROA, ROS
- Визначення стратегічних KPI

Тактичний рівень бюджетування

- Річне планування за центрами відповідальності
- Драйверне моделювання доходів та витрат
- Сценарний аналіз

Оперативний рівень бюджетування

- Щомісячне/ щотижневе оновлення прогнозів
- Моніторинг відхилення у режимі реального часу
- Оперативне коригування бюджетів підрозділів

Підсистеми аналітики та контролю ефективності

- План-факт аналіз з факторною декомпозицією відхилень
- Аналіз беззбитковості за продуктовими лініями
- Оцінка маржинальності сегментів бізнесу

Технологічна платформа бюджетного управління

- ERM-системи з модулем корпоративного планування
- BI- інструменти для візуалізації та дашбордів

Рисунок 3.6 – Архітектура комплексної системи заходів з підвищення ефективності бюджетного управління

Джерело: побудовано автором на основі [75]

Інтеграція збалансованої системи показників у процес стратегічного бюджетування дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між операційними діями та фінансовими результатами через чотири взаємопов'язані перспективи (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 – Система стратегічних KPI для бюджетування фінансових результатів

Показник	Визначення	Важливість у бюджетуванні
1	2	3
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Характеризує рівень ефективності використання власних коштів підприємства для формування прибутку	Визначає дохідність вкладень акціонерів, слугує орієнтиром під час рішень щодо розподілу прибутку
Рентабельність активів (ROA)	Відображення ефективність залучення та використання всіх активів підприємства незалежно від джерел фінансування	Дає змогу оцінити віддачу від використання майнового потенціалу підприємства

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Рентабельність продажів (ROS)	Визначення частку прибутку, що припадає на кожен гривню (євро, долара) реалізованої продукції або послуг	Дає можливість контролювати рівень витрат та визначити оптимальні обсяги реалізації

Джерело: побудовано автором на основі [76, с.665]

Роберт Каплан підкреслює, що архітектура забезпечує узгодженість між довгостроковими стратегічними цілями та короткостроковими операційними планами саме завдяки системі каскадування цільових показників[87, с. 65-67].

Таблиця 3.3 – Система стратегічних KPI для бюджетування фінансових результатів

Перспек- тива	Стратегічні цілі	Ключові показники (KPI)	Цільові значення	Зв'язок з фінансовими результатами
1	2	3	4	5
Фінансова	Оптимізація структури витрат	Operating Cost Ration	Зниження на 3-5%	Зменшення собівартості підвищує маржинальний прибуток
	Забезпечити ліквідність та фінансову стійкість	Operating Cash Flow/EBITDA	>85%/ >1,5	Підвищення платоспроможності та стійкості
Клієнтська	Розширення ринкової частки	Market share	+2-3% щорічно	Зростання обсягів реалізації та прибутку
	Зміцнення лояльності споживачів	NPS	>50	Стабільний та передбачуваний дохід
Внутрішніх процесів	Контроль якості продукції	Defect Rate	<1.5%	Зниження частки браку, підвищення прибутковості
	Інноваційність і екологічність	% доходу від нових продуктів	>25% Через 3 роки	Диверсифікація джерел прибутку
Навчання та розвиток	Цифрова трансформація фінансових процесів	% автоматизованих бюджетів	Зростання на 20% щороку	Автоматизація підвищує швидкість і точність бюджетування
	Розвиток персоналу та лідерства	Training Hour per Employee	>40 годин на рік	Зростання продуктивності та ефективності

Джерело: побудовано автором на основі [87, с.66]

Запропоновано система показників дозволяє інтегрувати процес бюджетування з цілями розвитку підприємств. Використання показників у розрізах перспектив забезпечуватиме комплексну оцінку ефективності діяльності, сприятиме підвищенню прибутковості, оптимізації витрат та формуватиме стійкі фінансові результати.

Тактичний рівень трансформує стратегічні фінансові цілі у конкретні річні операційні плани з деталізацією за центрами відповідальності. Хансен та Ван Стеде визначають тактичне бюджетування як критичний міст між довгостроковою стратегією та короткостроковою операційною діяльністю [88, с. 103].

На операційному рівні, план-факт аналіз з факторною декомпозицією відхилень дозволяє не лише виявити відхилення фактичних фінансових результатів від планових, але й ідентифікувати конкретні фактори та відповідальних менеджерів (рис. 3.7). Хорнгрін, Датар та Ражан розробили комплексну методологію аналізу відхилень, що передбачає декомпозицію загального відхилення прибутку на відхилення доходів та витрат [89, с. 524].



Рисунок 3.7 – Факторна декомпозиція відхилень фінансових результатів

Джерело: побудовано автором на основі [89, с. 564, 524]

Деталізація аналізу відхилень є критично важливою для ідентифікації сфер відповідальності різних менеджерів [90, с. 592]:

- відхилення за ціною матеріалів зазвичай знаходиться в зоні відповідальності менеджера закупівель;
- відхилення за зоною витрат – у зоні відповідальності виробничого менеджера.

Важливо враховувати взаємозв'язки між різними факторами, оскільки позитивне відхилення за одним параметром може призвести до негативного відхилення за іншим.

Ефективна реалізація сучасної системи бюджетного управління фінансовими результатами критично залежить від адекватної технологічної інфраструктури. Інформаційна система управління підприємством визначається як інтеграційний механізм, що об'єднує всі функціональні процеси організації на єдиній технологічній платформі (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Порівняна характеристика функціональних можливостей ERP- системи для бюджетування

Функціональність	SAP	Oracle ERP Cloud	Microsoft Dynamics 365	Вітчизняні системи
Сценарне планування	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Обмежений
Консолідація бюджетів	Автоматична	Автоматична	Напіваавтоматичний	Ручна
Аналіз відхилень	Багаторівневий	Багаторівневий	Стандартний	Базовий
Інтеграція з BI	Вбудована	Вбудована	Через Power BI	Обмежена
Мобільний доступ	Так	Так	Так	Частково
Вартість впровадження	Високий	Високий	Середній	Середній

Джерело: систематизовано автором на основі [91, с. 432; 92; 93; 94],

Інтеграція бюджетного модуля з операційними модулями ERP забезпечує автоматичне завантаження фактичних даних для план-факт аналізу без ручного введення, використання єдиних довідників та класифікаторів для планування та обліку, що гарантує порівнянність планових та фактичних показників [95, с. 254].

Таким чином, розроблена система заходів з підвищення ефективності управління фінансовими результатами на основі бюджетування передбачає комплексну трансформацію процесів фінансового планування та контролю через впровадження багаторівневої архітектури бюджетування, інтеграцію збалансованої системи показників, застосування драйверного моделювання, систематичну факторну декомпозицію відхилень та використання сучасної технологічної інфраструктури. Реалізація цих заходів дозволить підприємству досягти вищого рівня точності прогнозування фінансових результатів, оперативності реагування на зміни бізнес-середовища та обґрунтованості управлінських рішень щодо оптимізації прибутковості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів бюджетування доходів, витрат і фінансових результатів підтверджує його фундаментальну роль як інструменту управлінського обліку в сучасному корпоративному середовищі. Комплексний аналіз системи бюджетування на прикладі міжнародної компанії «Coca-Cola HBC» дозволив встановити закономірності функціонування бюджетних процесів у транснаціональних корпораціях та обґрунтувати напрямки їх удосконалення в умовах динамічного зовнішнього середовища, зокрема:

1. Теоретичне дослідження засвідчило, що бюджетування являє собою багатофункціональну систему, яка поєднує планувальну, координаційну, контрольну, мотиваційну, аналітичну та комунікаційну функції в єдиному управлінському контурі. Економічна сутність бюджетування полягає не лише у формуванні фінансових планів, але й у створення інтегрованого механізму трансформації стратегічних цілей підприємства у конкретні операційні завдання з чітким розподілом відповідальності між структурними підрозділами. Дослідження показало, що ефективність бюджетування критично залежить від дотримання системи принципів, серед яких особливе значення мають уніфікація методологічного апарату, збалансованість доходів та витрат, контрольованість виконання, самостійність центрів відповідальності та повнота інформаційного забезпечення.

2. Побудова оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв дозволяє підприємствам оцінити діапазон можливих фінансових результатів, ідентифікувати критичні фактори успіху та сформувати механізми адаптації до несприятливих умов. Методологія сценарного бюджетування, апробована на даних «Coca-Cola HBC», довела свою практичну цінність для транснаціональних корпорацій, що функціонують на ринках із суттєво відмінними характеристиками волатильності та передбачуваності.

3. Вивчення зарубіжного досвіду бюджетування виявило еволюцію підходів від традиційних статистичних бюджетів до гнучких адаптивних систем

планування. Історичний аналіз показав, що концепції драйверного бюджетування, планування з нульовою базою, безперервного прогнозування та інтеграції бюджетів з системою збалансованих показників сформувалися як відповідь на зростаючу складність і динамічність бізнес-середовища. Досвід провідних міжнародних компаній демонструє тенденцію до посилення стратегічної орієнтації бюджетування, інтеграції фінансових і нефінансових показників, скорочення бюджетного циклу та підвищення ролі технологій у автоматизації планових процесів.

4. Адаптація зарубіжних практик бюджетування до умов українського бізнес-середовища вимагає врахування специфічних факторів, таких як високий рівень макроекономічної нестабільності, обмежені інвестиційні ресурси, особливості корпоративної культури та регуляторного середовища. Дослідження показало, що механічне копіювання західних моделей без належної адаптації до локального контексту призводить до зниження ефективності бюджетування. Успішна імплементація передових практик потребує поетапного підходу з пріоритизацією напрямків удосконалення відповідно до готовності організації та наявних ресурсів.

5. Практичне дослідження організації бюджетування в «Coca-Cola HBC» виявило характерні риси систем фінансового планування. Бюджетна модель компанії характеризується високим ступенем структуризації, чітким розподілом відповідальності між рівнями управління, використанням єдиної методологічної бази для всіх географічних сегментів та інтеграцією з корпоративними інформаційними системами. Особливістю бюджетування компанії є сегментація ринків присутності на розвинені, такі, що розвиваються, та ризикові, що дозволяють диференціювати підходи до планування відповідно до специфіки кожної групи країн.

6. Формування бюджетів доходів, витрат і фінансових результатів на основі сценарного підходу для «Coca-Cola HBC» дозволило кількісно оцінити вплив ключових факторів на фінансові показники компанії. Побудовані прогнозні моделі враховують динаміку фізичних обсягів реалізації, ціноутворення,

інфляційні процеси, валютні коливання та структуру витрат. Результати моделювання засвідчили, що навіть за песимістичного сценарію, який передбачає суттєве погіршення зовнішніх умов, компанія зберігає здатність генерувати прибуток, що підтверджує стійкість її бізнес-моделі та ефективність управління операційними витратами.

7. Порівняльний аналіз розроблених сценаріїв з фактичними результатами компанії за 2024 рік виявив високу точність реалістичного прогнозу, що підтверджує адекватність використаної методології та коректність покладених в основу моделювання припущень. Мінімальні відхилення фактичних показників від планових у межах реалістичного сценарію свідчить про ефективність систем бюджетування компанії та її здатність враховувати ключові фактори формування фінансових результатів. Водночас близькість фактичних результатів до песимістичного сценарію відображає обережний підхід менеджменту до прогнозування в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

8. Дослідження напрямків удосконалення бюджетування виявило критичну роль цифровізації та автоматизації бюджетних процесів для підвищення їх ефективності. Впровадження спеціалізованих програмних рішень дозволяє звільнити ресурси фінансових служб від рутинних операцій збору та консолідації даних, спрямувавши їх на аналітичну роботу та підготовку управлінських рекомендацій.

9. Інтеграція систем бюджетування з корпоративними ERP-платформами забезпечує єдиний інформаційний простір для планування та контролю, елімінуючи інформаційні розриви та підвищуючи узгодженість операційних і фінансових планів.

Таким чином, удосконалення систем бюджетування доходів, витрат повинно базуватися на переході від агрегованого планування до драйверного підходу, який передбачає декомпозицію сукупних показників на ключові фактори формування та розробку специфічних методик прогнозування для кожного драйвера. Впровадження безперервного бюджетування замість традиційного річного циклу забезпечує постійну актуальність планів для прийняття

управлінських рішень та дозволяє своєчасно реагувати на зміни бізнес-середовища. Інтеграція фінансових і нефінансових показників у рамках системи збалансованих показників створює цілісну картину ефективності діяльності та забезпечує узгодженість короткострокових планів із довгостроковими стратегічними цілями.

Підсумовуючи вище наведене, практична значущість дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи бюджетування, які можуть бути використані як великими транснаціональними корпораціями, так і середніми підприємствами для покращення ефективності фінансового планування та контролю. Запропоновані методики сценарного бюджетування, драйверного моделювання та факторного аналізу відхилень мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до специфіки різних галузей економіки. Результати дослідження створюють теоретичну основу для подальшого розвитку управлінського обліку в напрямку інтеграції передових цифрових технологій і формування адаптивних систем фінансового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.А. Управління фінансами підприємства: підручник / за заг. ред. І. О. Бланк, Г. В. Ситник. Київ: Київський національний торговельно-економічний ун-т., 2006. 780 с.
2. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Крамаренко К. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. Економіка та суспільство. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1> (дата звернення: 23.10.2025).
4. Войцехівська С. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Маляр А.С., Бора Н.Ю. Особливості та принципи бюджетування в управлінні діяльністю підприємств. Матеріали XI міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю». 2023. С. 74-77.
6. Чумак О. В., Дацій О. І. Організаційне моделювання бюджетування в управлінні підприємством. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 2 (61). С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-9> (дата звернення: 22.10.2025).
7. Малярчук О. Цифровізації в бюджетуванні: як технології змінюють фінансове планування. Економічний дискурс. 2024. №1-2. 10 с.
8. Хлевицька Т.Б. Фінансове планування та бюджетування: навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій. 2021. 130 с.
9. Козаченко А.Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021 № 6 (2) с.35-45

10. Лященко Г.П., Овсяннікова В.І. Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27> (дата звернення: 22.10.2025).
11. Мошковська О., Кульгейко М. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-160> (дата звернення: 22.10.2025).
12. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Круглякова В.В. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2021. 511 с.
13. Кичко І.І., Ольхович М.В. Адаптивно-стабілізаційна стратегія управління аграрними підприємствами України в умовах воєнної нестабільності. Економічний простір. 2025. Вип. 202. с.137-144
14. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74> (дата звернення: 22.10.2025).
15. Посаднева О. М., Рибіцька Я. М. Проблематика бюджетного планування в умовах макроекономічної нестабільності. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 37. с.123-129
16. Allen R., Krause P. The evolution of Budgeting Practices. Contemporary Issues and Challenges in Public Financial Management. 2025. p.125-163
17. Coyte R., Messner M., Zhou S. The revival of zero-based budgeting: drivers and consequences of firm-level adoptions. Accounting & Finance. 2021. URL: <https://doi.org/10.1111/acfi.12884> (дата звернення: 25.10.2025).
18. Anthony R.. Management Accounting for the future. The Conference on Accounting Research: A Critical Evolution.1972. с.17
19. Lohan G. A Brief History of Budgeting: Reflections on Beyond Budgeting, Its Link to Performance Management and Its Appropriateness for Software Development. Lean Enterprise Software and Systems. Berlin, Heidelberg, 2013. P. 81–105. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_6 (дата звернення: 26.10.2025).

20. Міщенко В.А., Атауш В.В. Зарубіжний досвід фінансового планування на підприємстві. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки. 2024 с.166-172

21. Рилєєв С.В.. Бюджетування як елемент фінансового контролінгу. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія. Чернівці : Технодрук. 2021. с.152-169

22. Accounting for Sustainability. Coca-Cola Hellenic: Strategic Planning, Budgeting and Forecasting. Prince's Accounting for Sustainability Project. 2015. URL: <https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/case-studies/coca-cola-hellenic--introducing-science-backed-carbon-reduction-.html> (дата звернення: 26.10.2025).

23. CDP Climate Change 2023. Coca-Cola HBC AG. Carbon Disclosure Project. 2023. 65 p.

24. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Dept. Ukraine: Technical Assistance Report-Medium-Term Budget Framework and Fiscal Risk Statement. International Monetary Fund, 2019.

25. Participatory budgeting in Eastern Ukraine – integration for development. Polish-Ukrainian Cooperation Foundation PAUCI. URL: https://pauci.org/en/project/pb_idp (дата звернення: 23.10.2025).

26. Ukraine. IFRS Foundation. 2024. URL: https://pauci.org/en/project/pb_idp (дата звернення: 19.10.2025).

27. The Coca-Cola HBC AG. Integrated Annual Report 2024. Athens: Coca-Cola HBC, 2025. p. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/oar2024/cchbc-iar-2024.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).

28. Established Markets The Coca-Cola HBC. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/what-we-do/markets> (дата звернення: 19.10.2025).

29. Geographic of The Coca-Cola HBC. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/who-we-are/where-we-operate> (дата звернення: 19.10.2025).

30. Wang D. Vertical Integration in the Carbonated Soft Drinks Industry. SSRN Electronic Journal. 2025. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5403999> (дата звернення: 04.11.2025).
31. Patnership's model The Coca-Cola HBC. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/who-we-are/relationship-with-tccc> (дата звернення: 19.10.2025).
32. Executive Leadership Team The Coca-Cola HBC. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/corporate-governance/executive-leadership-team> (дата звернення: 20.10.2025).
33. Namazi M., Rezaei G. Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. Accounting Forum. 2023. P. 1–28. URL: <https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2163040> (дата звернення: 06.11.2025).
34. Silva P., Mota J., Moreira A. C. Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. Baltic Journal of Management. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/bjm-03-2022-0118> (дата звернення: 06.11.2025).
35. Кузьмінський А.М., Величко О.М. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 312 с.
36. Ленъ В.С., Гливенко В.В. Управлінський облік: підручник. Київ : ЦУЛ, 2018. 608 с.
37. The Coca-Cola HBC AG. Full Year 2024 Result. 2024. Athens: Coca-Cola HBC, 2025. р. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/oar2024/cchbc-iar-2024.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
38. Osere, J. Nkem, Udoudo, J. Aniefiok, Ohiagu. Comparative Analysis of Integrated Marketing Communication Strategies Of Coca-Cola Hellenic, and Seven-Up Companies in Port Hareurt, River State. Research Journal of Mass Communication and Information Technology, 2021. 13 с.
39. Bhimani Alnnor, Horngren Charles T., Datar Srikant M., Rajan Madhav.

Management and Cost Accounting. Harlow: Pearson, 2019. 912 с.

40. Bayat M., Hooshmand F., MirHassani S. A. Scenario-based stochastic model and efficient cross-entropy algorithm for the risk-budgeting problem. Annals of Operations Research. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06227-7> (дата звернення: 07.11.2025).

41. Coca-Cola HBC. Results for the year ended 31 December 2021. 22 February 2022. 44 с. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/investors-and-financial/results-reports-and-presentations/2022/FY2021/Coca-Cola-HBC-2021FY-Press-Release-22Feb2022.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

42. Coca-Cola HBC. Results for the year ended 31 December 2022. 14 February 2023. 48 с. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/investors-and-financial/results-reports-and-presentations/2023/fy-2022/CCHBC-FY-2022-press-release-20230214.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

43. Coca-Cola HBC. Results for the year ended 31 December 2023. 14 February 2024. 48 с. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/investors-and-financial/results-reports-and-presentations/2024/fy-2023/coca-cola-hbc-2023-fy-press-release-eng-14feb2024.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

44. Coca-Cola HBC. Results for the year ended 31 December 2023. 14 February 2024. 48 с. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/investors-and-financial/results-reports-and-presentations/2024/fy-2023/coca-cola-hbc-2023-fy-press-release-eng-14feb2024.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

45. Жукова Т. А., Грибніченко Р. А., Плікус І.Й. Фінансове прогнозування і планування як умова прийняття управлінських рішень. Вісник Сумського держаного університету. Серія Економіка. 2021. №2. 9-15 с.

46. Lazebnyk O. Sales forecasts using CAGR: advantages and disadvantages. Management, Marketing modern problems in science. 2022. 273-275 с.

47. Zhang B., Nadyrov S. Impact of the Russian-Ukrainian war on the European economy. *International Journal of Environmental Studies*. 2024. P. 1–21. URL: <https://doi.org/10.1080/00207233.2024.2325223> (дата звернення: 15.11.2025).
48. Organization for economic co-operation and development. *OECD employment outlook*. Paris: OECD, 2024. 358 p.
49. European Central Bank. *Economic Bulletin*. Frankfurt am Main: ECB. 2024 Issue 2. 156 p.
50. Fund I. M. *Global Financial Stability Report*. International Monetary Fund, 2024. 249 p.
51. Bank E. C. *The monetary policy of the ECB*. Frankfurt am Main: European Central Bank., 2024. 96 p.
52. Fund I. M. *World Economic Outlook: Steady but Slow*. Washington Press, 2024. 202 p.
53. National Bank of Poland, *Inflation Report*. Warsaw: NBP, 2024. 164 p.
54. *European Economic Forecast*. Institutional Paper 318, 2025. 244 p.
55. National Bank of Ukraine, *Inflation Report*. Kyiv: NBU, 2024. 88 p.
56. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Збірник наукових праць Державного університетом «Житомирська політехніка». Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Вип. 1 с. 1-8, 2022
57. Terseer, A. (2021). *EFFECTIVE RESOURCE BUDGETING AS A TOOL FOR PROJECT MANAGEMENT (A CASE STUDY OF COCA-COLA BOTTTLING COMPANY KANO)*. Atser Gabriel Terseer.
58. Чумаченко М. Г., Білоусова І.А. *Управлінський облік: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2018. с. 480
59. Wooldridge J.M. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. 7nd ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 848 p.
60. Чумаченко М. Г., Білоусова І.А. *Управлінський облік: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2018. с. 480
61. Coca-Cola HBC. *Results for the year ended 31 December 2024*.

15 February 2025. 48 с. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/investors-and-financial/results-reports-and-presentations/2025/coca-cola-hbc-2024-fy-press-release%20-13Feb2025.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

62. Мельник Л.Ю., Аніщенко Г.Ю., Поліщук О.М. Вплив цифрових технологій на трансформацію методологій обліку та аудиту управлінської діяльності. Актуальні питання економічних наук. 2025. №12. 17 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15771767> (дата звернення: 17.11.2025).

63. McKinsey&Company. The Future of Corporate Finance: Technology-Driven Transformation. McKinsey Global Institute. 2023. 112 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20future%20of%20corporate%20and%20business%20functions/the-future-of-corporate-and-business-functions.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

64. Digital Transformation in Financial Management: Harnessing Technology for Business Success / S. Avira et al. Influence: international journal of science review. 2023. Vol. 5, no. 2. P. 336–345. URL: <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v5i2.161> (дата звернення: 01.12.2025).

65. Back A., Berghaus S., Digital Maturity & Transformation Studie: Über das Digital Maturity Model. Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen und Crosswalk AG. 2016 73 p.

66. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced Scorecard. Das Summa Summarum des Management. Wiesbaden. P. 137–148. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_12 (дата звернення: 02.12.2025).

67. Череп О.Г., Савенко Д.М., Черевата В.О. Вплив цифровізації на ефективність бюджетування. Теоретико-методичні підходи та європейський досвід цифрової трансформації бізнесу як передумова забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах цифровізації економіки. 2025. с. 182-195

68. Chartered Institute of Management Accountants. Artificial Intelligence and the Future of Management Accounting. CIMA Research Report, 2023. 89 p.

69. International Federation of Accountants. Digital Transformation in Finance:

How Technology is Reshaping Financial Management. IFAC Report, 2023. 145 p.

70. Warren C.S., Reeve J.M., Duchac J. Corporate Financial Accounting. 16th ed. Cengage Learning, 2017, 1056 p.

71. Deloitte. Застосування технологій штучного інтелекту. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/about/artificial-intelligence-for-improving-professional-services.html> (дата звернення: 03.12.2025).

72. Bragg S.M. Budgeting: A Comprehensive Guide. 4th ed. Accounting Tools, 2017. 284p.

73. Atkinson A.A., Kaplan R.S., Matsumura E.M. Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution. 6th ed. Pearson Education, 2012, p. 207-209

74. Warren C.S., Reeve J.M., Duchac J. Corporate Financial Accounting. South-Western Cengage Learning, 2017, 1056 p.

75. Череп О.Г., Савенко Д.М., Черевата В.О. Вплив цифровізації на ефективність бюджетування. Теоретико-методичні підходи та європейський досвід цифрової трансформації бізнесу як передумова забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах цифровізації економіки. 2025. с. 182-195

76. Batt C. E., Rikhardsson P., Karlsson T. Exploring the impact of organizational context on budgeting. Corporate Ownership and Control. 2021. Vol. 18, no. 4. P. 134–151. URL: <https://doi.org/10.22495/cocv18i4art10> (дата звернення: 21.11.2025).

77. Lorain M. A., García Domonte A., Sastre Peláez F. Traditional budgeting during financial crisis. Cuadernos de Gestión. 2015. Vol. 15, no. 2. P. 65–90. URL: <https://doi.org/10.5295/cdg.140480ag> (дата звернення: 20.11.2025).

78. Ювженко Н.М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги та недоліки. Бізнес Інформ. 2018 №7. С. 239-245

79. Kowalewski M. Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania działalności przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 2014. Vol. 335. URL: <https://doi.org/10.15611/pn.2014.335.13> (дата

звернення: 05.12.2025).

80. Elmaci O., Tutkavul K. Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle of Increasing Corporate Perfomance. Journal of Academia Value Studies. 2020. Vol.6 №3. P.280-287

81. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6> (дата звернення: 25.11.2025).

82. Rajan M. V., Datar S. M., Horngren C. T. Cost Accounting. Prentice Hall PTR, 2014. 960 p

83. Drury C. Management and Cost Accounting. Cengage Learning EMEA, 2017. 836 p.

84. Anaplan. What is Driver-Based Planning? 2024. URL: <https://www.anaplan.com/blog/put-drivers-in-front-steer-planning-with-confidence/#:~:text=Driver%2Dbased%20planning%20expands%20on,faster%2C%20insight%2Ddriven%20decisions> (дата звернення: 08.12.2025).

85. Centage. Driver-Based Budgeting: A Complete Guide for Finance Leaders. Natick: Centage Corporation, 2024. URL: <https://www.centage.com/blog/driver-based-budgeting-planning-2> (дата звернення: 01.12.2025).

86. Gitman L.J., Zutter C.J. Principles of Managerial Finance. Boston: Pearson 15th ed. 2018. P. 976

87. Kaplan R.S. Mastering the management system. Harvard Business Review. Vol. 86, №1. 2008. P. 62-77

88. Hansen S.C. The impact of budgeting on ther performance evolution style and job-related tension. Behavioral research in Accounting. Vol.15, 1. 2003. P. 95-116

89. Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner. Cost Accounting : A Managerial Emphasis, Thirteenth Edition: Solutions Manual. Pearson Prentice Hall, 2015. 896 p.

90. Kaplan R. S. Advanced management accounting. London : Prentice-Hall, 1998. 788 p.

91. Prestação de Serviços de Implementação das Tecnologias SAP ERP S/4HANA, SAP Gestão de Ativos S/4HANA, SAP IS-U S/4HANA e SAP Utilities

Customer Management S/4HANA : Anúncio de procedimento no. 5697/2019. Diário da República II Série. 2019. 3 June. URL: <https://dre.pt/application/conteudo/122496871> (дата звернення: 04.12.2025).

92. Orane Claude Planing features. URL: <https://www.oracle.com/ua/performance-management/planning/> (дата звернення: 01.12.2025).

93. Microsoft Learn. Budgeting Overview URL: https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/finance/budgeting/basic-budgeting-overview-configuration?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 04.12.2025).

94. WebNauts. ERP –системи: переваги та приклади впровадження . URL: <https://webnauts.pro/uk/blog/erp-systemy-perevagy-ta-pryklady-vprovadzhennya/> (дата звернення: 08.12.2025).

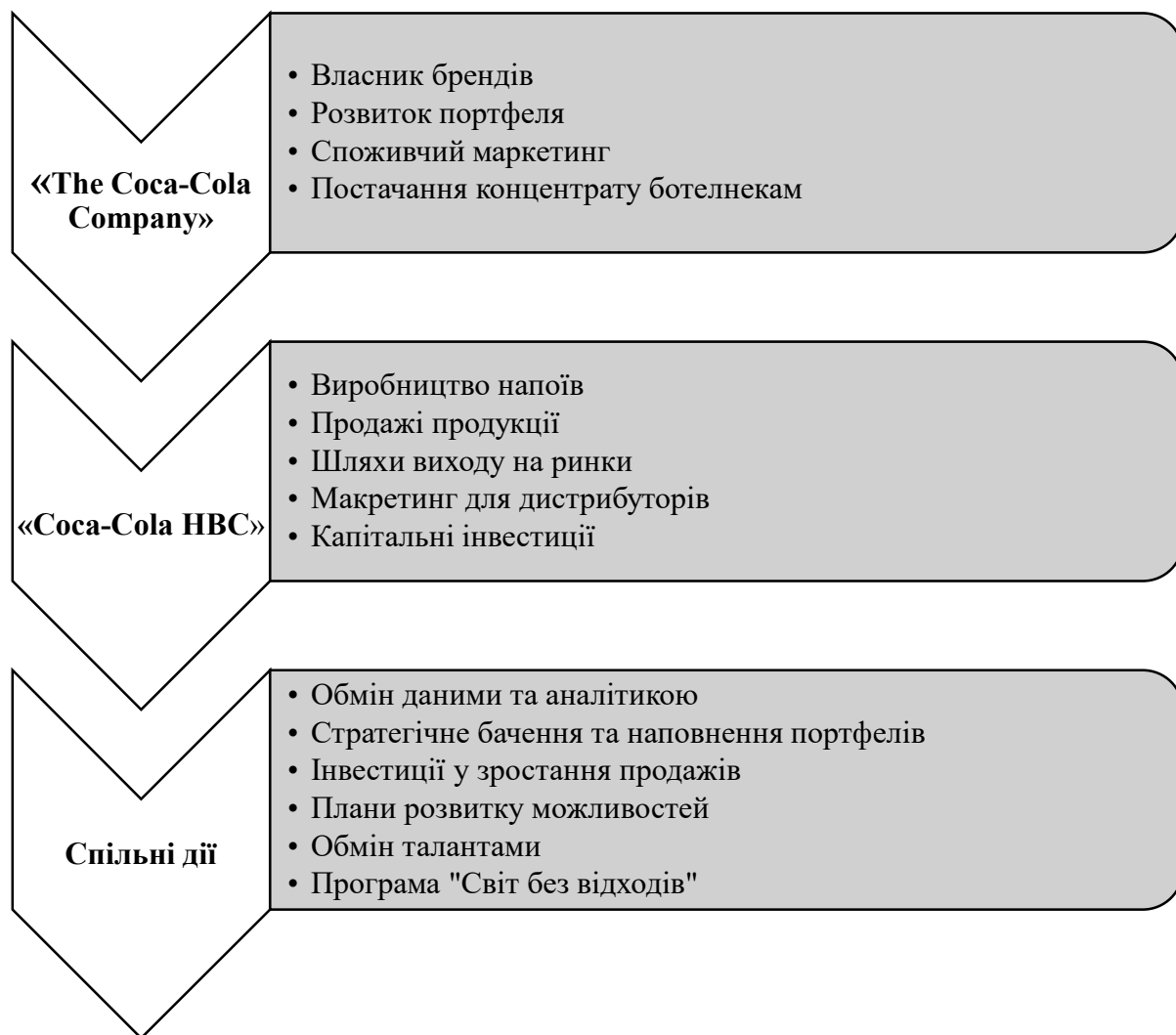
95. Monk E.F. Concepts in enterprise resource planning. Boston: Course Technology 4th ed. 2013. 336p.

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

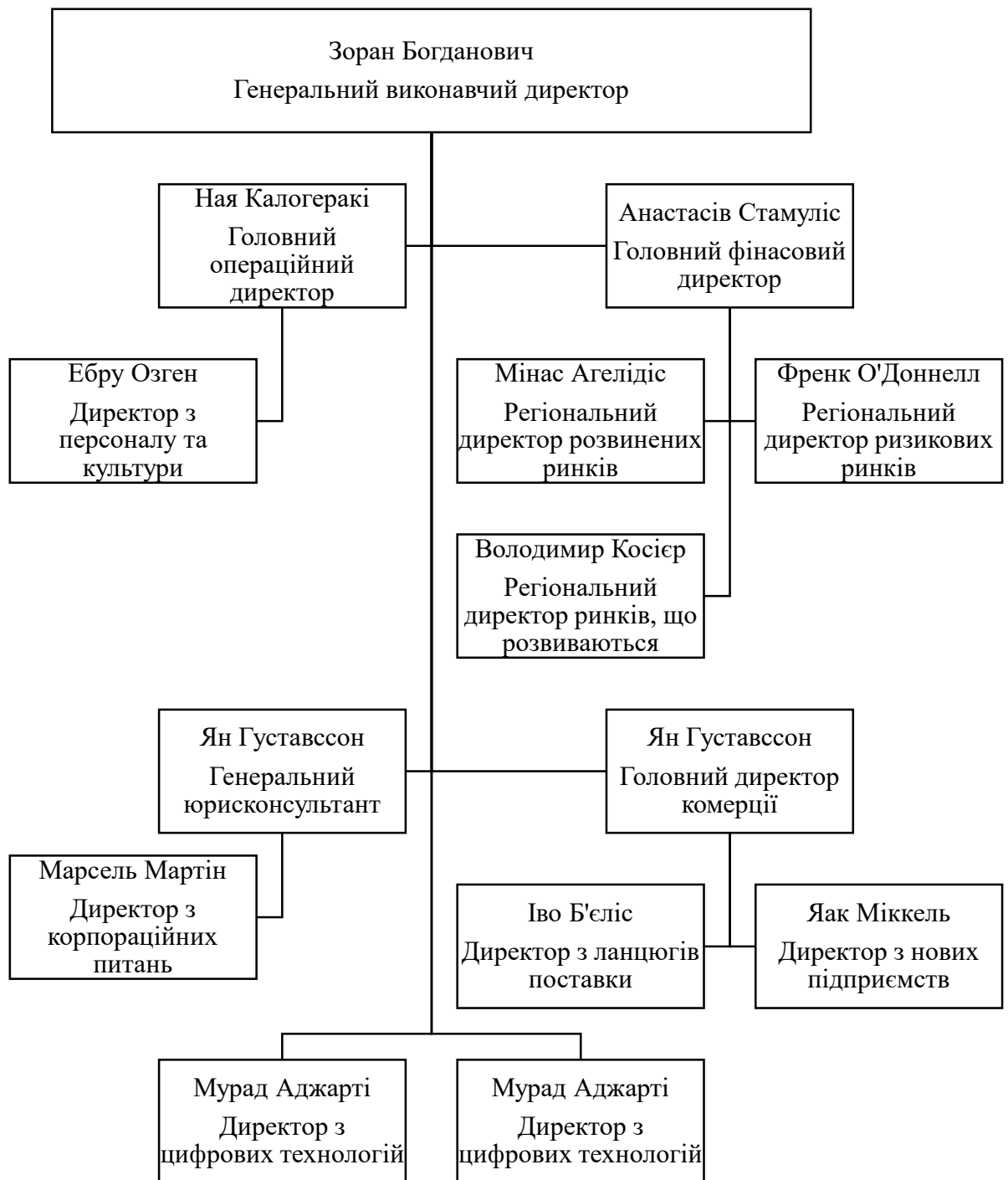
Додаток А

Модель взаємовідносин між компаніями «Coca-Cola HBC» та «The Coca-Cola Company»



Джерело: сформовано самостійно автором на основі [31]

Додаток Б



Ієрархія команди вищого керівного складу в «Coca-Cola HBC»

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [32]

Форма короткого Звіту подібності за антиплагіатною інтернет-системою
Strikeplagiarism

Звіт подібності

Метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
Бюджетування доходів, витрат і фінансових результатів та його роль в управлінні діяльності підприємства

Автор
Науковий керівник / Експерт
Якимець Юлія Вікторівна, к.е.н., доцент Марчук У.О.

Підрозділ
кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Копію тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/3ac6254a-549c-4bc8-8f86-102640fb3a34/download	41	0.24 %
2	Особливості обліку наявності і руху запасів та аналіз ефективності їх використання 12/3/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу)	35	0.20 %



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ, ОПОДАТКУВАННЯ
ТА ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ:
СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ**

Збірник матеріалів

**Х ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І МОЛОДИХ УЧЕНИХ**

25 квітня 2025 року



РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ТА АУТСОРСИНГ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Демиденко А.В.	Аутсорсинг в Україні: потенціал, виклики та практичне значення	123
Лахтук Т.С.	Аутсорсинг бухгалтерії: переваги та недоліки для підприємств	125
Пушкар Н.А.	Бухгалтерський аутсорсинг: сутність та переваги застосування в Україні	127
Свинчук А.А.	Відображення відстрочених податків на прибуток в консолідованій фінансовій звітності за МСФЗ.	129
Судакова П.С.	Сутність бухгалтерського аутсорсингу та його перспективи	131
Феденко Д.О.	Автоматизація звітності у консалтингу з використанням візуальних конфігураторів у бухгалтерському обліку	133
Царан В.О.	Вплив внутрішньогрупового продажу запасів на формування консолідованої фінансової звітності	135
Шахова С.А.	Бухгалтерський облік у кризових умовах: роль консалтингових компаній у допомозі малим і середнім підприємствам	137
Шевченко Є.Д.	Консалтингові підходи до обліку екологічних витрат у логістичних ланцюгах в умовах GCSM	139

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ІНСТРУМЕНТИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Алієва Г.Г.	Оптимізація витрат операційної діяльності в системі управлінського обліку	141
Гапійчук М.І.	Калькуляція собівартості як інструмент управління ефективністю діяльності будівельного підприємства	143
Гоєнко К.І.	Облікове забезпечення управління грошовими потоками підприємства та їх оптимізація	145
Дедушно А.Я.	Удосконалення управління дебіторською заборгованістю в умовах цифровізації бухгалтерського обліку	147
Кириленко В.А.	Удосконалення обліку основних засобів як інструмент підтримки управлінських рішень	149
Книш Д.А.	Внутрішній аудит як інструмент управлінського контролю та економічної безпеки в державному секторі	151
Лобанова П.М.	Виробничі запаси підприємства: вплив облікової політики на ефективність управлінських рішень	153
Матковська В.О.	Облікова політика як інструмент управління оптимізацією витрат у сфері надання послуг	155
Мірнова М.О.	Особливості обліку банківських операцій у інформаційній системі підприємства	157
Пономаренко Т.А.	Оцінка готової продукції зернових культур як елемент облікової політики підприємства	159
Саттаров А.І.	Інтелектуальні агенти в механізмі обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки	161
Священко К.В.	Застосування сучасних стратегій управління запасами в бухгалтерському обліку	163
Синявська Н.Т.	Оцінка запасів в управлінському обліку	165
Фенченко К.В.	Бухгалтерський облік пального як інструмент корпоративного екологічного контролю	167
Якимець Ю.В.	Роль бюджетування в управлінні підприємством	169

УДК 658.155.2:657.471:658.14

Якимець Ю.В.,
*студентка ф-ту ОПМ, 5 курсу, спец. 071 «Облік і оподаткування»,
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана,
Науковий керівник – Коршикова Р.С. - к. е. н.,
професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу*

РОЛЬ БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІНІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досвід суб'єктів господарювання в Україні та у світі свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємств при застосуванні різних форм та інструментів планування. З цієї причини бюджетування стало невід'ємною частиною управлінського обліку, що застосовується в багатьох сферах.

Бюджет – це фінансовий план, що складається переважно раз в рік, з метою відобразити вхідні і вихідні грошові потоки згідно всіх видів діяльності [1]. На сьогодні, це найбільш поширений інструментом управління.

Бюджетування традиційно розглядається як системний процес складання бюджетів підприємства, що охоплює всі основні аспекти його господарської діяльності та забезпечує можливість порівняльного аналізу планових показників із фактичними витратами [2]. Основною метою бюджетування є контроль за фінансовими ресурсами підприємства шляхом систематичного зіставлення запланованих і фактично досягнутих результатів. Крім цього, процес бюджетного планування формує інформаційну базу для виявлення ефективних структурних підрозділів, інвестування в які може сприяти розширенню діяльності або покращенню операційної ефективності. Таким чином, бюджетування виконує функцію інструменту аналізу прибутковості та прогнозування подальших інвестиційних рішень у контексті розвитку підприємства.

Бюджетування як складова управлінського процесу виконує низку важливих функцій, серед яких варто виділити такі:

- встановлення фінансових орієнтирів і визначення довгострокових стратегічних пріоритетів діяльності підприємства;
- формування порівняльної інформації для управлінського персоналу щодо поточного фінансового стану суб'єкта господарювання;
- ідентифікація та мінімізація потенційних ризиків майбутньої діяльності;
- координація роботи структурних і функціональних підрозділів;
- чітке формулювання цілей для окремих підрозділів підприємства, що уможливорює встановлення системи мотивації на основі досягнення планових показників [4].

Процес бюджетування ґрунтується на інформації управлінського обліку та, як правило, має конфіденційний характер. Крім складання фінансового плану, підприємства розробляють відповідні регламенти та форми бюджетів, адаптовані до специфіки їх діяльності.

У процесі розвитку та масштабування підприємств виникла об'єктивна потреба у створенні цілісної системи бюджетування, що є складною соціотехнічною конструкцією. Вона виконує функцію інформаційного

забезпечення управлінських рішень, сприяючи підвищенню ефективності досягнення фінансових результатів.

Впровадження системи бюджетування передбачає участь власників, керівників вищої ланки та очільників структурних підрозділів, які відповідають за її реалізацію відповідно до зон своєї відповідальності. При цьому важливим етапом формування фінансових планів є вибір методології бюджетування.

Метод «зверху вниз» притаманний централізованим системам управління та передбачає формування бюджету керівництвом із подальшою деталізацією підрозділами без зміни ключових параметрів. Метод «знизу вгору» ґрунтується на ініціативі підрозділів, які самостійно формують бюджетні пропозиції, що консоліднуються в загальний план. Його недоліком можна вважати виникнення ризику суб'єктивного завищення витрат. Комбінований метод «зверху вниз / знизу вгору» базується на узгодженні стратегічних цілей керівництва з реальними можливостями підрозділів, і тому вважається найбільш гнучким та ефективним підходом, що знаходить широке застосування на практиці.

Система бюджетування повинна бути націленою на підвищення керованості та адаптивності суб'єктів господарювання до змін на торгових, фінансових ринках або політичній ситуації в країні. У сучасних умовах динамічного світу, де економічні умови, законодавче регулювання та глобальні тренди постійно змінюються, ключовим фактором успішного функціонування підприємства стає здатність швидко пристосовуватися до нових обставин.

Для цього на практиці часто використовуються сценарні бюджети, які дозволяють створювати фінансові плани для різних варіантів розвитку подій. Суть сценарного бюджетування полягає в розробці кількох бюджетних моделей, що враховують можливі сценарії — оптимістичний, песимістичний і базовий. Такий підхід допомагає керівництву оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, змінюючи стратегії та коригуючи фінансові показники відповідно до нових викликів.

В українських воєнних реаліях процес бюджетування стикається з серйозними викликами: нестабільність економіки, порушення логістичних шляхів, часта зміна податкового законодавства, перебої з електропостачанням та простої виробництва, що пов'язані з повітряними тривогами. Усі ці чинники значно ускладнюють прогнозування та контроль за бюджетуванням.

Отже, система бюджетування виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію в управлінні підприємством. У кризових умовах вона стає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень і досягнення стабільних фінансових результатів.

Список використаних джерел

1. Управлінський облік: навч. посіб. / Ю.А. Маначинська та ін. Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2022. 230 с.
2. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2021. № 3. С. 97-109.
3. Долішня Т. І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами. *Сталій розвиток економіки*. 2022. № 7. С.179-183.
4. Гончаренко, Н. Г. (2021). Фінансове планування як елемент забезпечення управління фінансовими ресурсами бюджетних установ. *Економічний простір*, (165), 116-119.