

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-160>

УДК 346.9:347.4

## ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ВИТРАТ В БЮДЖЕТУВАННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## FINANCIAL FORECASTING OF COSTS IN BUDGETING AT THE ENTERPRISE

**Мошковська Олена Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1176-9478>

**Кульгейко Михайло Олексійович**

аспірант,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2065-1468>

**Moshkovska Olena, Kulgeiko Mykhailo**

State University of Trade and Economics

Актуальність статті визначається тим, що механізм бюджетування досі не став суттєвим елементом планової діяльності українських підприємств. Фактично вищезазначена технологія фінансового планування є мало використовуваною у практичній діяльності підприємств. Ця ситуація характерна і для процесів управління витратами, які є найважливішим елементом сучасного фінансового менеджменту. Метою статті є дослідження проблематики фінансового прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. У статті обґрунтовано необхідність та показано напрями розвитку бюджетування витрат, розглянуті етапи мобільного бюджетування, представлено інтегральний показник оцінки ефективності виконання генерального мобільного бюджету. Зроблено висновок, що прогнозування та бюджетування пов'язані між собою в тому плані, що прогноз формує основу для інформаційного забезпечення бюджетування, при цьому бюджет, наповнений прогнозними даними, стає інструментом участі прогнозування в системі стратегічного планування витрат.

**Ключові слова:** бюджетування, фінансове прогнозування, дисконтування, бюджет, фінанси, витрати, методика, фінансові витрати.

The relevance of the article is determined by the fact that budgeting, which is perceived as the most important part of the strategic planning of organizations, occupies a special place among the innovative directions of financial management development. At the same time, the budgeting mechanism itself has not yet become an essential element of the planned activity of Ukrainian enterprises, in fact this technology of financial planning is still little used in the practical activities of organizations. This situation is also characteristic of cost management processes, which are the most important element of modern financial management. The purpose of the article is to study the problems of financial forecasting of expenses in budgeting at the enterprise. It is noted that budgeting should be perceived as a full-fledged management system, which includes all stages of the management cycle: goal setting, planning, organization and implementation of budgets, control, financial accounting, analysis of managerial influence on the progress of budget implementation and their adjustments. Budgeting should be assigned the role of a tool that functions as a link between the main management units: structure, production, economy, logistics, marketing, accounting and finance. The article substantiates the need and shows directions for the development of cost budgeting, considers the stages of mobile budgeting, and presents an integral indicator of evaluating the effectiveness of the general mobile budget. It has been determined that budgeting technology is more specific than forecasting technology, and budgeting results are more significant in the short term of an organization's activity: by setting priorities, budgets help ensure that resources are used in the most efficient and effective way. By comparing actual financial results against forecasted performance, businesses can assess their performance and take action as needed. Budgets, in this case, provide a basis for evaluating the effectiveness of the forecasting system and all strategic planning systems in the organization.

**Keywords:** budgeting, financial forecasting, discounting, budget, finances, costs, methodology, financial costs.

**Постановка проблеми.** В умовах військової агресії, яка суттєво ускладнила фінансово-економічну діяльність українських підприємств, особливу гостроту набувають проблеми управління фінансовими ресурсами та зростає інтерес до вивчення нових механізмів фінансового менеджменту, які показали свою життєздатність на зарубіжних та деяких вітчизняних підприємствах. Серед інноваційних напрямів розвитку фінансового менеджменту особливе місце посідає бюджетування, яке сприймається як найважливіша частина стратегічного планування діяльності організацій. У той же час сам механізм бюджетування досі не став суттєвим елементом планової діяльності українських підприємств. Фактично вищезазначена технологія фінансового планування є досі мало використовуваною в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Така ситуація характерна і для процесів управління витратами, які є найважливішим елементом сучасного фінансового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на високий науковий інтерес до проблем бюджетування, в економічній літературі з'явилось багато публікацій, присвячених питанням впровадження бюджетування у різні галузі економіки, що відображають нові теоретичні та методологічні підходи до бюджетування, запропоновані деякими авторами, такими як С. В. Коробка [3], Л. О. Птащенко [6], Л. А. Свистун [8], А. В. Тирінов [10], В. А. Топило [11], Н. М. Ювженко [12] та ін.

Автори вищезазначених робіт вказують на те, що в Україні накопичено певний практичний вітчизняний досвід впровадження та функціонування систем бюджетування та окремих елементів бюджетного планування. Проте, як свідчить практика, більшість керівників вітчизняних підприємств все ще не володіє філософією бюджетування та ставиться скептично до корисності даної технології фінансового управління.

Дослідники вказують на помилки практичної розробки, впровадження та функціонування різних систем бюджетування, які криються в теоретичних та методологічних підходах, серед яких слід зазначити неправильне визначення сутності бюджетування. На думку вчених, першопричина вищезазначеного криється в недоліках методичного характеру, пов'язаних з відсутністю, зокрема, практичних рекомендацій, які стосуються фінансового прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві.

У цьому контексті необхідно звернути увагу на те, що сучасні зарубіжні автори Шим Дж. К., Сігел Дж. Г. [15], Чарльз Е. Менифілд [14], Табата Й. Рассел [16] та ін. приділяють цій проблемі достатньо уваги, пропонуючи різні методики дисконтування витрат у процесі планування та складання бюджетів. У той же час актуальним завданням стає адаптація даних методик до вітчизняної практики дисконтування.

**Метою статті** є дослідження проблематики фінансового прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві.

**Методи.** Для досягнення зазначеної мети у процесі роботи над статтею був використаний системний підхід, який дозволив розглядати прогнозування витрат як частину взаємопов'язаних елементів, що утворюють один з елементів методики бюджетування. В якості методів застосовувалася методика дисконтування витрат та методика структурування процесу бюджетування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку економіки України будь-який господарюючий суб'єкт прагне мінімізувати власні витрати з метою підвищення рентабельності та ефективності виробничої діяльності.

Одним із основних способів вирішення вищезазначеної проблеми є достовірна інформація про витрати на виробництво та реалізацію продукції. Саме ця інформація дозволяє планувати стратегію розвитку організації, що базується на раціональному використанні всіх ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних, організаційних, інтелектуальних, фінансових). Основним методом планування витрат стає процес бюджетування, який і визначає всі якісні та кількісні показники, яких прагне досягти суб'єкт бізнесу.

У науковій та практичній літературі питанням організації та методики бюджетування приділено досить багато уваги. У той самий час аналіз виконання бюджетів, особливо в умовах волатильності, свідчить, що при використанні жорсткого бюджету за всіма елементами видатків спостерігаються значні відхилення фактичних витрат щодо планових показників. Однією з причин таких відхилень є різна динаміка об'ємного показника, щодо якого формується рівняння витрат, наприклад обсяг продажів і динаміка витрат.

Звертаючись до проблеми фінансового прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві, в першу чергу доцільно звернутися

до її методологічних засад та визначитися з термінологією.

Отже, бюджет – це фінансовий план, у якому описуються прогнозовані доходи та витрати на певний період [6]. Це інструмент, який використовується для відстеження та управління фінансами, що надає дорожню карту для ефективного розподілу ресурсів та досягнення фінансових цілей [1].

Бюджети зазвичай охоплюють різні категорії, включаючи доходи, витрати, заощадження та інвестиції. Процес створення бюджету включає оцінку та прогнозування доходів із різних джерел, таких як зарплати, інвестиції або доходи від бізнесу. Потім витрати класифікуються та розподіляються на основі пріоритетів та фінансових зобов'язань, таких як житло, транспорт, їжа, комунальні послуги, виплати за боргами, розваги та заощадження [11].

Основна мета бюджету – гарантувати, що витрати залишаються у межах запланованих обсягів та дозволяють досягти запланованих цілей. Встановлюючи ліміти та контролюючи витрати, приватні особи та підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення про те, як розподіляти свої ресурси, визначати галузі для потенційного скорочення витрат чи економії та працювати над довгостроковою фінансовою стабільністю та зростанням [12].

У свою чергу, прогнозування у бізнесі відноситься до процесу складання прогнозів або оцінок майбутніх бізнес-результатів, тенденцій та подій на основі наявних даних, таких як історичний контекст. Воно включає аналіз минулої та справжньої інформації для складання обґрунтованих прогнозів щодо майбутніх показників [2].

Хоча бюджети та прогнозування мають різні цілі та характеристики, вони в багатьох випадках взаємопов'язані. Прогнози можуть бути як вхідні дані для процесів бюджетування, забезпечуючи основу для встановлення фінансових цілей і розподілу ресурсів.

Одним із напрямів розвитку бюджетування стає мобільне бюджетування, використання якого дозволяє контролювати та своєчасно виявляти факт відхилення, його причину, давати об'єктивну оцінку тому, що сталося. Важливим етапом при розробці стратегії розвитку стає формування системи показників, яка б пов'язала стратегію господарюючого суб'єкта з бюджетами в довгостроковому та короткостроковому періодах. Система показників має розкривати стратегічні та поточні цілі, пов'язувати систему управлінського обліку та бюджетування. Як правило, система

показників має ієрархічну структуру, де основні статті мають декілька внутрішніх статей (аналітичні статті).

Генеральний мобільний бюджет проекту складається з урахуванням стратегії розвитку організації. На наш погляд, важливою особливістю такого бюджету є його сприйняття не лише в розрізі часового інтервалу, а й у розрізі стадій життєвого циклу продукції.

Наступною особливістю розробки генерального мобільного бюджету є його варіантність. Розрахунок проводиться за базовим, оптимістичним та песимістичним сценаріями розвитку та надається у формі внутрішньогосподарського звіту користувачам: керівництву підприємства, власникам та інвесторам.

Генеральний мобільний бюджет проекту містить індивідуальні бюджети у межах життєвого циклу продуктів. Причому задля забезпечення контролю над ефективним використанням ресурсів кожної стадії розробляється базовий, оптимістичний і песимістичний сценарії розвитку. Особлива увага приділяється песимістичному сценарію розвитку для попередньої оцінки критичних показників.

Після завершення першої стадії життєвого циклу здійснюється порівняння фактичних даних, отриманих з реєстрів управлінського обліку, із запланованими показниками, виявляються та аналізуються відхилення. Аналіз відхилень є важливим етапом мобільного бюджетування та необхідний для прийняття своєчасних управлінських рішень та внесення поправок до генерального бюджету [4].

На основі даних, отриманих за результатами аналізу відхилень, формується внутрішньогосподарський звіт, що забезпечує менеджерів інформацією, необхідною для проведення управлінського аналізу та прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Також наведена вище інформація має важливе значення для забезпечення прозорості грошових потоків та надання відомостей інвесторам та власникам.

Далі здійснюється коригування генерального та індивідуальних бюджетів. Аналогічний механізм бюджетування продовжується на всіх етапах реалізації стратегії.

Важливим етапом при здійсненні мобільного бюджетування є вибір інтегрального показника, який би дозволив здійснювати моніторинг та оцінку ефективності виконання генерального бюджету, що характеризує реалізацію стратегії розвитку [4].

На наш погляд, у цьому випадку є обґрунтованим використання методики

дисконтування, звернення до показника модифікованої внутрішньої норми прибутковості (Modified Internal Rate of Return (MIRR)), тобто такої ставки дисконтування, за якою термінальна вартість реалізації стратегії буде приведена до цього часу і буде дорівнюватись реальної вартості всіх витрат (відтоків коштів), пов'язаних з реалізацією стратегії. Модифікована внутрішня норма доходності – це вдосконалена модель внутрішньої норми доходності (IRR), яка дозволяє дати більш правильну оцінку ставки дисконтування та впорядковує грошові потоки у часі.

Модифікована внутрішня норма прибутковості – це ставка у коефіцієнті дисконтування, що врівноважує сучасну вартість інвестицій та кінцеву (термінальну) вартість надходжень [5].

При цьому показник ставки доходності (MIRR) є невідомою величиною у наступному рівнянні (1):

$$\sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+r)^n} = \frac{\sum_{i=0}^n P_i(1+r)^{n-1}}{(1+MIRR)^n}$$

де  $I_i$  – інвестиційні витрати (відтоки);

$P_i$  – заплановані грошові надходження (притоки);

$r$  – ставка дисконтування, %;

$n$  – період часу реалізації стратегії, років.

У лівій частині формули (1) – дисконтована за ціною капіталу величина інвестицій, у правій частині – нарощена вартість грошових надходжень за період реалізації стратегії за ставкою, що дорівнює рівню реінвестування.

Введемо позначення, тоді рівняння має вигляд (2):

$$PV(I) = \frac{TV(P)}{(1+MIRR)^n}$$

де  $TV(P)$  – термінальна (кінцева) вартість надходжень, руб.;

$PV(I)$  – сучасна вартість інвестицій, руб.

У цьому підході передбачається, що майбутні доходи реінвестуються за ставкою доходності, що дорівнює прийнятій ставці дисконтування.

З формули (2) отримаємо:

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{TV(P)}{PV(I)}} - 1$$

Таким чином, зміст методу полягає в наступному:

1. Визначається сумарна дисконтована вартість всіх інвестицій (відтоків).

2. Визначається сумарна нарощена вартість грошових надходжень (приток).

Нарощена вартість грошових надходжень називається термінальною вартістю.

3. Дисконтування та нарощення здійснюється за середньою ціною джерел фінансування.

4. Визначається коефіцієнт дисконтування, що врівноважує сумарну наведену вартість відтоків та термінальну вартість притоків.

Показник MIRR завжди має єдине значення і може застосовуватись замість показника IRR для оцінки проектів із нерівномірними грошовими потоками. Проте, слід зазначити, що цей метод не має сенсу, якщо термінальна вартість притоків перевищує дисконтовану вартість відтоків коштів. Логіка застосування даного показника проста: якщо  $MIRR > CC$  (WACC), то проект ефективний і його рекомендують до реалізації, причому чим більше значення MIRR, тим краще.

Показник MIRR має значні переваги перед показником IRR (внутрішньої норми доходності).

По-перше, при розрахунку модифікованої внутрішньої норми доходності передбачається, що всі грошові притоки будуть реінвестовані за ставкою дисконтування, а не IRR. Оскільки припущення про реінвестування за ставкою вартості капіталу є коректнішим, MIRR точніше характеризує його прибутковість.

По-друге, MIRR може з деякими застереженнями використовуватись нарівні з чистою наведеною вартістю (NPV).

По-третє, MIRR дозволяє усунути суттєвий недолік IRR, який виникає у разі неодноразового відтоку коштів (багаторазові інвестиції – проблема множинності IRR).

Т.ч., основні переваги MIRR полягають у тому, що він дає більш об'єктивну оцінку прибутковості інвестицій, рідше вступає в суперечність із критерієм NPV, що застосовується для оцінки будь-яких грошових потоків.

Слід зазначити, що якщо компанія розробляє систему бюджетів за центрами відповідальності, це означає що, для кожного центру має бути складений свій бюджет або система бюджетів відповідно до структури бюджетної системи підприємства. Консолідація бюджетів окремих центрів відповідальності у зведений бюджет проводиться або лише на рівні фінансових бюджетів, якщо компанія розділена на центри фінансової відповідальності ЦФВ (кожен з яких становить власну систему операційних та фінансових бюджетів), або лише на рівні операційних та фінансових бюджетів (якщо частина чи всі підрозділи підприємства є центрами витрат і центрами доходів, котрим складаються лише операційні бюджети).

- Існує два підходи до складання бюджетів:
- 1) приростне бюджетування;
  - 2) бюджетування з «нуля».

Приростне бюджетування – це складання бюджетів з урахуванням фактичних результатів, досягнутих у попередньому періоді. За такого підходу фактичні показники попереднього періоду коригуються з урахуванням маркетингової стратегії, податкової політики держави та інших факторів. Перевагою даного методу є його простота, оскільки його використання не вимагає значних витрат на розрахунки. Проте цей метод має й суттєвий недолік: насамперед у процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний період.

Бюджетування «з нуля» – це метод планування, при якому менеджери щоразу повинні обґрунтовувати показники бюджету таким чином, начебто діяльність здійснювалася вперше. Цей метод вимагає від кожного бюджетного центру детального аналізу діяльності виявлення неефективних операцій та вибору найбільш вигідних напрямів використання ресурсів. На відміну від приростного бюджетування, він надає змогу виявити проблеми та вирішити їх на стадії планування. Одночасно бюджетування «з нуля» – найдорожчий підхід, оскільки потребує значних витрат часу та коштів [8].

Слід зазначити що, доцільно поєднувати обидва підходи – планувати на підставі даних попередніх періодів з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, і проводити аналіз діяльності та можливості зміни існуючого положення, обґрунтовуючи значні зміни витрат і продажів порівняно з фактичними результатами.

Ключовим елементом при складанні річного бюджету кожного центру відповідальності є вибір цільових показників (KPI), які необхідно досягти наступного року, а також цільових нормативів та лімітів, яких необхідно дотримуватись. У табл. 1 наведено приклад таких показників. Ще раз підкреслимо, що склад та рівень (кількісне значення) цих показників встановлюються при виробленні стратегії розвитку компанії при розробці збалансованої системи показників підприємства.

Технологія складання річного бюджету, характеристика та взаємозв'язок між окремими бюджетами описується нижче для деякого узагальненого підприємства, що представляє один центр прибутку. Планування за центрами відповідальності (ЦВ) відбувається за такою самою схемою. Для консолідації бюджетів ЦВ до зведеного бюджету необхідно просто підсумувати статті операційних та фінансових бюджетів та відняти суми внутрішніх переміщень (для цього в бюджетах

Таблиця 1

**Показники, нормативи та ліміти для річного бюджету за центрами відповідальності (приклад)**

Підсумкові показники	Цільові нормативи	Ліміти
<b>ЦФВ</b>		
- Економічна додана вартість – EVA-2 Сумарний річний прибуток - показники рентабельності (ROA, ROE)	- Норма маржинального та операційного прибутку продукції	- Рівень накладних витрат - Максимальний обсяг позикових коштів
<b>Центр прибутку</b>		
- Сумарний річний прибуток (з розбивкою за періодами) - Прибутковість продажів (за періодами)	- Норма маржинального та операційного прибутку за видами продукції - Тривалість фінансового циклу	- Рівень накладних витрат - Максимальний обсяг позикових коштів
- Обсяг виручки за рік із розбивкою за періодами	- Показники економії витрат	- Рівень накладних витрат
<b>Центр витрат</b>		
	- Витратні коефіцієнти прямих матеріалів та енергії - Показники економії витрат	- Рівень накладних витрат

кожного ЦВ необхідно додавати рядки/стовпці «у тому числі внутрішні переміщення»).

Підкреслимо одну важливу особливість складання бюджету, яка має відношення до ПДВ. Річ у тім, що у річному бюджеті одна частина бюджетів (наприклад, бюджет продажу чи собівартість) складається з урахуванням нарахувань, й існує для формування Звіту про фінансові результати. Для цих бюджетів усі розрахункові статті плануються без ПДВ. Інша частина бюджетів складається на касовому базисі (наприклад, бюджет оплати постачальникам за сировину). Статті цих бюджетів плануються з ПДВ, оскільки це відповідає фактичному грошовому потоку. Крім такого відображення ПДВ в окремих бюджетах, додатково складається окремий бюджет ПДВ, який встановлює планове значення податку на додану вартість, яке підприємство нараховує та виплачує щомісяця.

Далі розглянемо покрокову технологію бюджетування.

Крок 1. Упорядкування початкового балансу. Баланс складається для визначення стану підприємства на початку бюджетного року. Оскільки процес планування починається за кілька місяців до початку наступного року, початковий баланс буде прогнозним.

Крок 2. Складання бюджету продажу та графіка приходу грошей. Бюджет продажів – це операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціни та очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції. Роль цього бюджету настільки суттєва, що призводить до необхідності створення окремого підрозділу зі своєю інфраструктурою, який якісно та постійно займається вивченням ринку, аналізом портфеля продукції тощо.

Крок 3. Упорядкування бюджету виробництва. Бюджет виробництва – це виробнича програма, яка визначає заплановані номенклатури та обсяги виробництва у бюджетному періоді (у натуральних показниках).

Він спирається на бюджет продажів, враховує виробничі потужності, збільшення чи зменшення запасів, і навіть величину зовнішніх закупівель.

Крок 4. Складання бюджету прямих витрат на матеріали. Бюджет прямих витрат на матеріали – це кількісне вираження планів щодо прямих витрат компанії на використання та придбання основних видів сировини та матеріалів. Механізм складання широко застосовується українськими підприємствами, але якість складання залишає бажати кращого (завищення витратних коефіцієнтів тощо).

Крок 5. Упорядкування бюджету споживання енергоресурсів. Бюджет споживання енергоресурсів – це кількісне вираження планів щодо витрат компанії на енергоресурс. Цей бюджет доцільно складати лише для компаній, в яких витрати на енергоресурси становлять значну частку у собівартості виробленої продукції. Споживання енергоресурсів розраховується, виходячи з планованого обсягу виробництва та нормативів витрати енергоресурсів на одиницю продукції.

Крок 6. Упорядкування бюджету виробничих накладних витрат. Бюджет виробничих накладних витрат – це кількісне вираження планів щодо всіх витрат компанії, пов'язаних із виробництвом продукції за винятком прямих витрат на матеріали та оплату праці.

Виробничі накладні витрати включають постійну і змінну частини. Постійна частина (амортизація, поточний ремонт тощо) планується залежно від реальних потреб виробництва з використанням даних минулих періодів, а змінна частина використовує підхід, що ґрунтується на нормативах. Під нормативом розуміється сума витрат за одиницю базового показника. Для оцінки нормативів витрат використовують різноманітні базові показники. Розрахунок нормативів здійснюється на основі даних попередніх періодів з можливими коригуваннями на інфляцію та деякі кон'юнктурні фактори.

При плануванні оплати накладних витрат із загальної суми витрат вираховується амортизація, оскільки є негрошовою статтею витрат. Сума ПДВ до відшкодування за накладними витратами планується окремо від суми витрат, оскільки при розрахунку собівартості ПДВ враховуватися не повинен, а під час планування сплат його необхідно враховувати.

Крок 7. Упорядкування бюджету собівартості реалізованої продукції. Даний бюджет є розрахунковим і необхідний для визначення планованої виробничої собівартості виробленої та реалізованої продукції, а також залишків на кінець періоду. Бюджет собівартості формується, виходячи з бюджетів виробництва, споживання матеріалів, оплати праці, споживання енергоресурсів і виробничих накладних витрат.

Механізм розрахунку собівартості реалізованої продукції та запасів є наступним:

- 1) розраховується собівартість виробленої протягом місяця продукції;
- 2) визначається собівартість одиниці виробленої продукції;

3) розраховується собівартість реалізованої продукції;

4) розраховується собівартість залишків на кінець місяця як добуток запасів у натуральному виразі на собівартість одиниці виробленої продукції.

Крок 8. Складання бюджету витрат на реалізацію та управління. Бюджет управлінських та збутових витрат – це плановий документ, у якому наведено витрати на заходи, безпосередньо не пов'язані з виробництвом та збутом продукції.

Крок 9. Складання бюджету обслуговування кредитів з урахуванням обсягу фінансових витрат, пов'язаних з обслуговуванням кредитів. Для того, щоб скласти бюджет фінансових витрат, ми рекомендуємо матрицю витратних коефіцієнтів, в якій будуть міститися дані щодо процентних витрат за кредитом, спрямованим на виробництво одиниці тієї чи іншої продукції, а також спланувати ціни продукції відповідно до фінансових витрат, включаючи їх у собівартість випуску конкретної продукції [14].

Нижче представлені форми такої матриці.

Таблиця 2

**Матриця фінансових витрат підприємства**

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	...	Продукт N
Кредит 1	C11	C12	C13		C1N
Кредит 2	C21	C22	C23		C2N
...					
Кредит з М	CM1	CM2	CM3		CMN
	Кредит 1	Кредит 2	Кредит 3	...	Кредит з М
Ціна кредиту	k1	k2	k3		kN

Даний підхід дозволить більш точно визначити собівартість продукції та сформулювати ціну на продукцію з урахуванням безлічі параметрів, що впливають на собівартість продукції, у тому числі з урахуванням величини фінансових витрат.

**Висновок.** Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Бюджетування має сприйматися як повноцінна система управління, що містить у собі всі етапи циклу управління: цілепокладання, планування, організацію та виконання бюджетів, контроль, фінансовий облік, аналіз управлінського впливу на хід виконання бюджетів та їх коригування. Бюджетуванню слід відводити роль інструменту, що виконує функцію зв'язку між основними блоками управління: структурою, виробництвом, економікою, логістикою, маркетингом, обліком та фінансами.

2. Прогнозування та бюджетування пов'язані між собою в тому плані, що прогноз формує основу для інформаційного забезпечення бюджетування, при цьому бюджет, наповнений прогнозними даними, стає інструментом участі прогнозування в системі стратегічного планування.

3. Розглядаючи методичні проблеми бюджетування, доцільно використовувати методику дисконтування витрат. У статті обґрунтовано необхідність та показано напрями розвитку бюджетування витрат, розглянуто етапи мобільного бюджетування, представлено інтегральний показник оцінки ефективності виконання генерального мобільного бюджету.

4. Визначено, що технологія бюджетування є більш конкретною, ніж технологія прогнозування, а результати бюджетування є більш значущими у короткостроковому періоді діяльності організації: визначаючи пріоритети, бюджети допомагають гарантувати, що ресурси використовуються найбільш ефективним та результативним чином. Порівнюючи фактичні фінансові результати порівняно з прогнозними показниками, підприємства можуть оцінити свою ефективність і вжити заходів у разі потреби. Бюджети, у даному випадку, забезпечують основу з метою оцінки ефективності системи прогнозування і всі системи стратегічного планування на підприємстві.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Васюта В. Б. Теоретичні аспекти прогнозування розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 255–230.
2. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
3. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 12. С. 23–30.
4. Микитюк П. П. Управління проектами. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 270 с.
5. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом: монографія. Київ : Лібра, 2002. 472 с.

6. Птащенко Л. О. Проблеми організації процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6723>
7. Равенков А. В. Фінансове планування на підприємстві. *Проблеми теорії та практики управління*. 2006. № 4. С. 72–78.
8. Свистун Л. А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 59–64.
9. Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г., Сотник А. А. Комплексне прогнозування в системі стратегічної діагностики потенціалу підприємства. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 2020, Vol 2, Is. 33, pp. 359–366.
10. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019. № 34. С. 149–152.
11. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_53)
12. Ювженко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 74–78.
13. Юдіна С. В., Злобіна К. С., Нестеренко С. В. Роль економічних прогнозів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. С. 134–138.
14. Charles E. Menifield. *The basics of public budgeting and financial management*. 4th edition, illustrated. Hamilton Books, 2020. 328 p.
15. Shim J. K., Siegel J. G. *Budgeting Basics and Beyond*. 4th edition. Hoboken, N.J. : Wiley, 2012. 544 p.
16. Tabatha Y. Russell. *Budgeting Basics: Mastering Money Management for a Secure Future*. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/budgeting-basics-mastering-art-money-management-y-russell>

## REFERENCES:

1. Vasyuta V. B. (2017). Teoretychni aspekty prohnozuvannya rozvytku pidpryyemstva [Theoretical aspects of enterprise development forecasting]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, no. 20, pp. 255–230.
2. Zavads'kyi Y. S., Osovs'ka T. V., Yushkevych O. O. (2006). *Ekonomichnyy slovnyk* [Economic dictionary]. Kyiv : Kondor, 356 p. (in Ukrainian)
3. Korobka S. V. (2024). Byudzhetuvannya yak klyuchovyy aspekt kontrolinhu diyal'nosti pidpryyemstva [Budgeting as a key aspect of controlling the company's activity]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, no. 12, pp. 23, 30.
4. Mykytyuk P. P. (2014). *Upravlinnya proektamy* [Project management]. Ternopil, TNEU, 270 p. (in Ukrainian)
5. Peresada A. A. (2002). *Upravlinnya investytsiynym protsessom*: [Management of the investment process]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv : Libra, 472 p. (in Ukrainian)
6. Ptashchenko L. O. (2018). Problemy orhanizatsiyi protsesu byudzhetuvannya v systemi finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Problems of the organization of the budgeting process in the financial management system of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6723>
7. Ravenkov A. (2006). Finansove planuvannya na pidpryyemstvi [Financial planning at the enterprise]. *Problemy teorii ta praktyky upravlinnya*, no. 4, pp. 72–78.
8. Svystun L. A. (2022). Byudzhetuvannya hroshovykh koshtiv pidpryyemstva v umovakh roz-hortannya kryzovykh yavlyshch v ekonomitsi [Budgeting of the company's funds in the conditions of the unfolding of crisis phenomena in the economy]. *Ekonomika i rehion*, no. 3 (86), pp. 59–64.
9. Tarasyuk H. M., Koval'chuk V. H., Sotnyk A. A. (2020). Kompleksne prohnozuvannya v systemi stratehichnoyi diahnostyky potentsialu pidpryyemstva [Complex forecasting in the system of strategic diagnostics of the company's potential]. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, vol 2, no. 33, pp. 359–366.
10. Tyrinov A. V. (2019). Orhanizatsiya byudzhetuvannya na pidpryyemstvi yak chastyna upravlins'koho obliku [The organization of budgeting at the enterprise as a part of management accounting]. *Visnyk KHDU Seriya Ekonomichni nauky*, no. 34, pp. 149–152.
11. Topylo V. A. (2020). Vprovadzhennya systemy byudzhetuvannya na pidpryyemstvakh [Implementation of the budgeting system at enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_53)
12. Yuvzhenko N. M. (2017). Teoretychni pidkhody do vyznachennya sutnosti ta pryrody byudzhetuvannya [Theoretical approaches to determining the essence and nature of budgeting]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 7. pp. 74–78.



13. Yudina S. V., Zlobina K. S., Nesterenko S. V. (2020). Rol' ekonomichnykh prohoziv na pidpryyemstvi [The role of economic forecasts in the enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, no. 33, pp. 134–138.
14. Charles E. Menifield (2020). *The basics of public budgeting and financial management*. 4th edition, illustrated. Hamilton Books, 328 p.
15. Shim J. K., Siegel J. G. (2012). *Budgeting Basics and Beyond*. 4th edition. Hoboken, N.J. : Wiley, 544 p.
16. Tabatha Y. Russell (2023). *Budgeting Basics: Mastering Money Management for a Secure Future*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/budgeting-basics-mastering-art-money-management-y-russell>