

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-81>

УДК 346.9:347.4

# ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

## FINANCIAL FORECASTING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

**Мошковська Олена Анатоліївна**доктор економічних наук, професор,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1176-9478>**Moshkovska Olena**

State University of Trade and Economics

Метою статті є дослідження проблематики фінансового прогнозування в контексті реалізації прогностичної функції стратегічного управлінського обліку. Актуальність піднятої теми залежить від того, що виникає необхідність нового осмислення проблеми забезпечення якості планування діяльності, що вимагає від управлінського обліку розробки якісних фінансових прогнозів. У зв'язку з вищезазначеним до основних функцій сучасної системи управлінського обліку також відноситься прогностична, яка дозволяє визначити такі особливості методики управлінського обліку, як прогнозування витрат на майбутнє та контроль за їх змінами та відхиленнями. У роботі розглянуто проблеми прогнозування в системі стратегічного управлінського обліку у зв'язку з використанням технології бюджетування, розглянуто методичні засади складання прогнозів у процесі бюджетування.

**Ключові слова:** фінансове прогнозування, стратегічний управлінський облік, бюджетування, бюджет, методи.

The article examines the problems of financial forecasting in the context of implementing the predictive function of strategic management accounting. The relevance of the topics raised is determined by the fact that there is a need for a new understanding of the problem of ensuring the quality of activity planning, which requires management accounting to develop high-quality financial forecasts. The principle of predictability of future economic phenomena is one of the defining principles in the controlling system, which is the basis of domestic management accounting, and implies the use of the entire accumulated information base to determine the main trends in the development of the organization and identify the influence of its current state on the possible future position. The main functions of a modern management accounting system also include a predictive one, which allows one to determine such features of the management accounting methodology as forecasting costs for the future and monitoring their changes and deviations. At the same time, the most important role of forecasting is determined by the fact that this activity is the most important from the point of view of ensuring the budgeting process. Budgeting has a direct impact on the activities of the organization. Based on the results of the work of managers responsible for the implementation of tasks, the performance of each department is analyzed and the possibility of material incentives for employees is established. In the budgeting process, the company's activities are analyzed and a financial forecast is formed. At the end of the reporting period, the results obtained are assessed. The next budget is drawn up taking into account the identified "weak points", and it includes the correction of identified errors. Thus, in the process of budgeting in the management accounting system, the development of long-term forecasts for the costs of production, sales of products, the need for seeds, feed, and materials allows us to present the "future picture of the enterprise's activities," clearly define goals, determine the possibilities of achieving them, and formulate a development strategy.

**Keywords:** financial forecasting, strategic management accounting, budgeting, budget, methods.

**Постановка проблеми.** В умовах військової агресії, зниження можливостей підприємств генерувати прибуток перед економікою країни поставлено завдання підвищення ефективності виробництва та постійного

пошуку резервів зниження собівартості продукції та послуг. Однак, проте, руйнування виробничих потужностей, об'єктів енергетики, традиційних економічних зв'язків та логістичних ланцюгів, визначає факт падіння рівня

виробництва, зупинки і навіть повного припинення виробничо-господарської діяльності. З урахуванням сказаного виникає необхідність нового осмислення проблеми забезпечення якості планування виробничої діяльності, спрямованого на пошук шляхів збереження виробничого потенціалу вітчизняних підприємств, що потребує розробки якісних фінансових прогнозів, що дозволяють оцінити майбутні перспективи діяльності, визначити зміст управлінських рішень, що забезпечують фінансову стабільність організації. Зазвичай якість управлінських рішень забезпечується системою управлінського обліку, що у умовах війни дедалі більше набуває прогностичну спрямованість і стратегічну значимість.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

До проблем, пов'язаних із прогнозуванням фінансового стану організацій, зверталися Засадний Б. А., Ткаченко А. В. [2], Решетняк Т. В. [6], Сич Д. М. [7], Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г. [8], Черняк О. І., Закарченко П. В. [1], Юдіна С. В., Злобіна К. С., Нестеренко С. В. [14] та ін.

Вчені визначають видатну роль прогнозування в діяльності підприємств, вказуючи на те, що прогнози дозволяють виявити основні закономірності подальшого розвитку і можуть стати базою для визначення головних напрямів стратегічної економічної політики підприємств. Також автори звертають увагу на те, що прогнозування стає все більш затребуваним інструментом управління, необхідним при розробці та реалізації різноманітних управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях фінансово-економічної діяльності.

Дослідники вказують на те, що без наявності надійної системи фінансово-економічного прогнозування практично неможливо провадити діяльність, пов'язану зі стратегічним плануванням.

Незважаючи на те, що питання, пов'язані з прогнозуванням фінансових показників роботи компаній, досить повно розглянуті в науковій літературі, проблема місця і ролі стратегічного управлінського обліку в прогностичній діяльності компаній фактично залишилася поза увагою дослідників. У той же час прогностична спрямованість сучасного управлінського обліку потребує осмислення цієї проблематики.

**Метою статті** є дослідження проблематики фінансового прогнозування в контексті реалізації прогностичної функції стратегічного управлінського обліку.

**Методи.** Для досягнення зазначеної мети у процесі роботи над статтею був використаний системний підхід, який дозволив розглядати прогнозування як частину взаємопов'язаних елементів, що утворюють методологію управлінського обліку. В якості методів застосовувалася методика аналізу наукової літератури, структурування процесу прогнозування, узагальнення отриманих результатів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економічній ситуації управлінський облік вирішує завдання стратегічної важливості, основним змістом якої є комплексне системне дослідження прийомів та способів досягнення фінансової стабільності та безпеки розвитку організацій в умовах військового стану, турбулентності ринкового середовища, зростання витрат, відсутності у підприємств та організацій необхідних обсягів оборотних коштів тощо.

У той же час найбільш суттєва проблема управлінського обліку та контролю виробничої діяльності полягає в тому, щоб переорієнтувати вітчизняну теорію та практику на вирішення нових завдань, що стоять перед управлінням організацією в умовах ризиків воєнного часу. Іншим завданням є створення та освоєння на практиці нових нетрадиційних систем отримання інформації про витрати та прийняття на цій основі управлінських рішень [3].

Як зазначається в літературі, принцип прогнозованості майбутніх економічних явищ є одним із визначальних у системі контролінгу, що є основою вітчизняного управлінського обліку, і передбачає використання всієї накопиченої інформаційної бази визначення основних тенденцій розвитку організації та виявлення впливу її поточного стану на можливе майбутнє становище. До основних функцій сучасної системи управлінського обліку також відноситься прогностична, яка дозволяє визначити такі особливості методики управлінського обліку, як прогнозування витрат на майбутнє та контроль за їх змінами та відхиленнями [7].

Зі свого боку, підтримуючи цю позицію, слід внести деякі уточнення. Як відомо, система управлінського обліку має дві складові – оперативний управлінський облік та стратегічний управлінський облік, який і є інформаційним підґрунтям стратегічного управління. Відповідно, оскільки функція прогнозування є важливим елементом розробки стратегії організації, то і прогностична діяльність в галузі управлінського обліку відноситься саме до його стратегічної частини.

При цьому функція стратегічного фінансового планування стає важливою частиною розробки стратегії, реалізація якої потребує відповідних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність включення управлінської бухгалтерії в надання інформації для прийняття управлінських рішень із приводу фінансування обраної стратегії. При цьому, на нашу думку, управлінська бухгалтерія на підприємстві не є тим функціональним підрозділом, який самостійно складає фінансові прогнози. Ця функція має бути передана фінансовим аналітикам, фахівцям у сфері фінансового менеджменту, які, спираючись на отриману фінансову інформацію та експертні висновки фахівців із управлінського обліку, розробляють прогноз, формують стратегічну перспективу розвитку підприємства.

Отже, в системі стратегічного планування управлінський облік вирішує, зокрема, завдання інформаційного супроводу реалізації прогнозової діяльності в частині управління фінансовим забезпеченням управлінських рішень, заснованих на висновках та рекомендаціях, наданих фахівцями в сфері фінансового менеджменту.

При цьому, розробка інструментальних засобів удосконалення отримання облікової інформації сприяє розвитку системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності через центри виникнення витрат та центри відповідальності, а також через участь управлінського обліку в плануванні фінансових бюджетів, в чому виявляється головна прогностична функція стратегічного управлінського обліку.

Під бюджетуванням в стратегічному управлінському обліку розуміється процес планування фінансової діяльності організації в майбутньому періоді. При цьому використовується система бюджетів, формування та аналіз яких здійснюється з урахуванням специфіки та особливостей діяльності конкретної компанії [3].

У системі стратегічного управлінського обліку та спільної діяльності суб'єкта господарювання бюджетування виконує наступну роль:

1. *Планування фінансів та ефективності витрат.* У даному випадку бюджетування дає можливість виявити ефективні варіанти інвестування коштів, виключивши нерентабельні напрями, а також визначити раціональне здійснення витрат.

2. *Узгодження діяльності підрозділів та координація їх роботи.* Інформація циркулює

всередині компанії між керівниками (встановлюють плани) та працівниками (звітують про результати).

3. *Мотивація співробітників та керівників.* З метою підвищення зацікавленості працівників до трудової діяльності, бюджетування передбачає включення премій у досягненні певних результатів роботи. Управлінський облік дозволяє визначити відділи, які є прибутковими, та розширювати їхню діяльність. Також можна виявити збиткові відділи, і якщо вони не потрібні – закрити.

4. *Аналіз фінансової діяльності компанії та роботи менеджерів.* Бюджетування має прямий вплив на діяльність організації. За результатами роботи менеджерів, які відповідають за реалізацію завдань, аналізується ефективність роботи кожного відділу та встановлюється можливість матеріального заохочення працівників.

5. *Аналіз діяльності компанії та формування прогнозу з фінансів.* Після закінчення звітного періоду проводиться оцінка одержаних результатів. Наступний бюджет складається з урахуванням виявлених «слабких місць», і в ньому закладається виправлення виявлених помилок.

Основне призначення бюджетування – прогноз фінансового стану підприємства, виражений як ліміт витрат, оцінка нормативів використання ресурсів, а також рух фінансових, матеріальних і трудових потоків. Саме за допомогою фінансового консалтингу та бюджетів компанія оцінює та прогнозує свої фінансові результати, джерела їх формування, рух грошових коштів та потреби у фінансуванні чи можливості вилучення коштів [2].

Правильний бюджет дозволяє зазирнути у майбутнє, побачити можливі проблеми та заздалегідь вжити заходів, оцінити фінансову спроможність підприємства. Бюджетування та прогнозування відіграють важливу роль у фінансовому управлінні бізнесом, оскільки вони забезпечують:

1. *Прозорість та контроль.* Бюджет допомагає бізнесу встановити конкретні цілі та виміряти відхилення між фактичними та запланованими показниками. Це дозволяє ефективно контролювати фінансові результати.

2. *Планування ресурсів.* Бюджетування допомагає бізнесу заздалегідь визначити, скільки коштів потрібно для реалізації певних проектів чи досягнення цілей. Вищезазначене дозволяє ефективніше управляти ресурсами.

3. *Ухвалення рішень.* Прогнози та бюджети надають важливу інформацію для

прийняття стратегічних рішень, таких як розширення бізнесу, запровадження нових продуктів чи послуг або зменшення витрат.

4. Мотивацію персоналу. Чітко визначені цілі та бюджетні показники можуть використовуватись для мотивації працівників до досягнення певних результатів.

5. Мінімізацію ризиків. Прогнози допомагають бізнесу розуміти потенційні ризики та вживати заходів щодо управління ними, зменшуючи ймовірність негативних фінансових наслідків [5].

Бюджети розробляються як в цілому для організації, так її структурних підрозділів чи окремих різновидів діяльності.

Якщо раніше методика планування ґрунтувалася на системі лише виробничих показників, то з розвитком ринкових відносин в Україні для цілей контролю та управління організацією, її галузей та служб вищезазначена система має бути доповнена прийнятими у міжнародній практиці такими показниками бюджетів, як бюджет продажів, бюджет закупівлі та використання матеріальних запасів, бюджет трудових витрат, бюджет видатків з організації виробництва та управління (цехових, загальновиробничих та загальногосподарських витрат), бюджет комерційних витрат. У сукупності бюджети складають основний бюджет організації, який прийнято розподіляти на операційний та фінансовий (рис. 1).

Основний бюджет виробничого підприємства складається з двох частин: операційного бюджету та фінансового бюджету. З рис. 1 доцільно зробити висновок, що операційний та фінансовий бюджети містять внутрішні бюджети, які взаємопов'язані і взаємообумовлені [9].

Кінцева мета операційного бюджету – розробка плану прибутків та збитків, які можуть бути отримані в процесі реалізації стратегії.

Показниками прибутку та збитків мають бути:

- виручка від реалізації продукції, робіт, послуг;
- виробнича собівартість реалізованої продукції, виконаних робіт, наданих послуг;
- валовий прибуток;
- витрати на продаж;
- витрати з організації виробництва та управління;
- операційний прибуток.

Важливою частиною основного бюджету організації є фінансовий бюджет, за допомогою якого формується інформація щодо наступних показників:

- обсяг продажів і загального прибутку;
- собівартість продажів;
- співвідношення доходів та витрат;
- загальний обсяг інвестицій;
- використання власних та позикових коштів;
- термін окупності інвестицій тощо [10].

Фінансовий бюджет складається з бюджету інвестицій, бюджету коштів та прогнозного бухгалтерського балансу.

У бюджеті інвестицій визначаються джерела передбачуваних капітальних вкладень.

При розробці бюджету коштів складають розрахунки їх надходження від продажу та виплат на майбутній період. Наприкінці кожного місяця встановлюють мінімальне сальдо коштів. У разі нестачі коштів на покриття поточних витрат підприємства залучають позикові кошти.

Завершальним моментом підготовки основного бюджету організації є розробка бухгалтерського балансу. Він будується наприкінці запланованого періоду з урахуванням балансу на початок періоду і передбачуваних змін майна організації та її джерел [13].

Джерелами інформації у цьому випадку є показники, які є в плані прибутків і збитків і бюджеті коштів.

Бюджетування дозволяє більш чітко визначити завдання, що стоять перед власниками на запланований період, здійснювати контроль за виконанням виробничої програми, формуванням доходів та витрат, станом розрахунків, а загалом підвищує відповідальність трудових колективів за кінцеві результати їхньої діяльності [15].

Функції бюджету, як засоби контролю та аналізу діяльності, розкриваються лише тоді, коли співставляються прогнозовані показники із фактичними. Залежно від цілей порівняння та аналізу в організації можуть бути складені статичні та гнучкі бюджети.

Статичний бюджет – це бюджет, розрахований на конкретний рівень ділової активності організації. У ньому доходи та витрати плануються лише з одного рівня продажу. Порівняння фактичних результатів із прогнозними здійснюється незалежно від досягнутого обсягу продажу.

Можливості більш детального аналізу діяльності організації статичний бюджет не представляє. З цією метою використовується гнучкий бюджет.

Гнучкий бюджет враховує зміну витрат та доходів залежно від рівня продажу. У його основі лежить класифікація витрат:



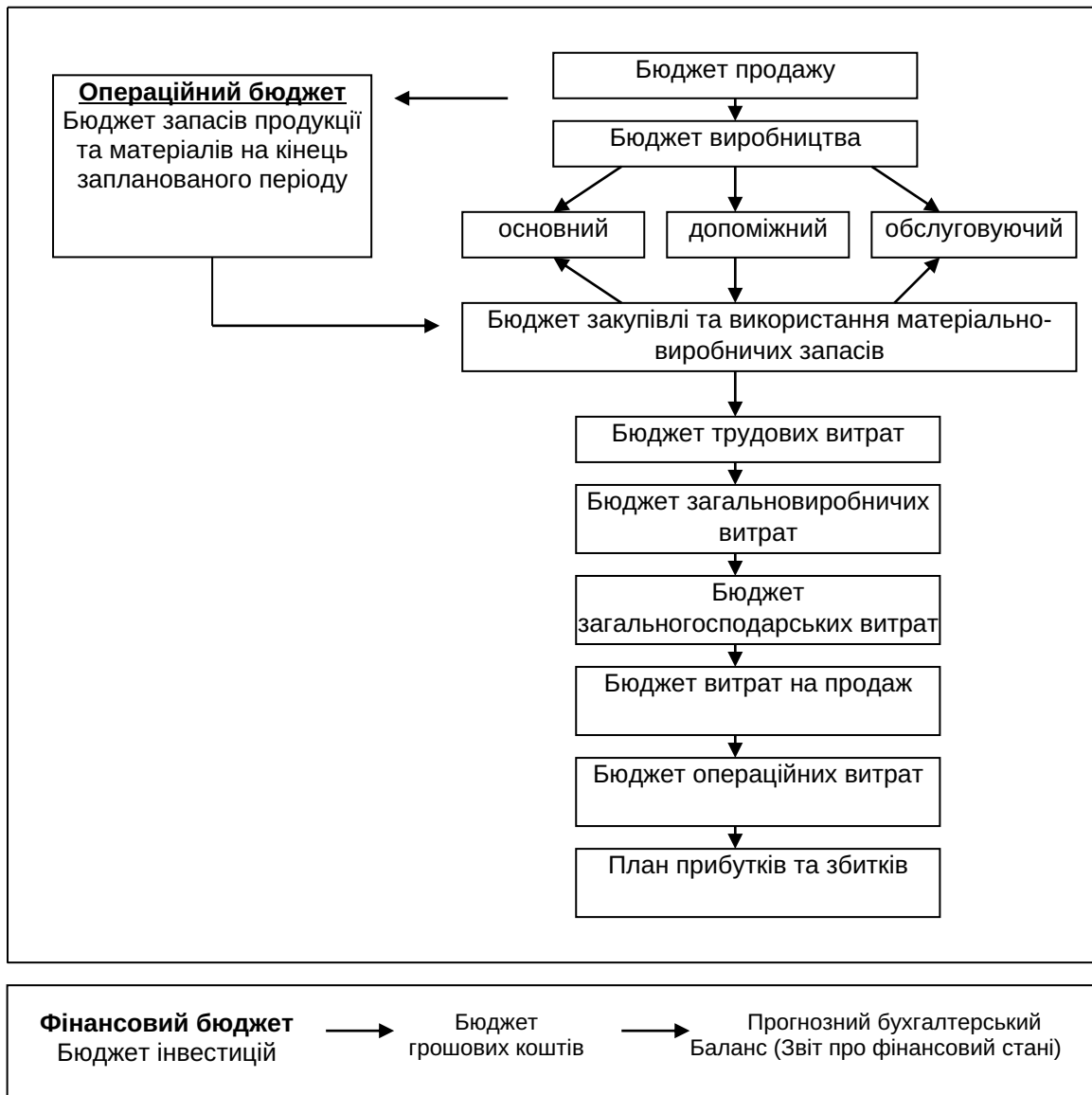


Рис. 1. Структурування системи бюджетів для підприємства

Джерело: складено автором за даними [13]

змінні витрати і постійні. Якщо у статичному бюджеті показники планують, то у гнучкому їх розраховують.

Водночас розробці бюджетів має передувати підготовча робота, яка містить комплекс організаційно-методологічних та методичних заходів. Система бюджетування, заснована на контрольованому прогнозі, є однією з передових методів.

Шлях до успішного бюджетування та прогнозування полягає в ретельному аналізі та використанні цих інструментів для підтримки стратегічних рішень та оптимізації фінансової діяльності бізнесу.

Для успішної побудови прогнозів важливо чітко розмежовувати сфери застосування

різних методів прогнозування залежно від обсягу та характеру вихідних даних, швидко та по можливості безпомилково вибирати потрібний метод згідно з метою отримання конкретного прогнозу. Тому необхідно аналізувати наявну вихідну інформацію та співвідносити метод прогнозування з метою конкретного прогнозу.

На вибір методу прогнозування впливають наступні критерії: тимчасовий обрій прогнозування; кількість показників об'єкта; наявність статистичних даних за необхідний період та їх повнота; наявність якісних характеристик досліджуваного об'єкта. Нині для українських підприємств найбільш затребуваними є методи моделювання та фінансово-

Таблиця 1

## Основні методи бюджетного планування та прогнозування

Метод	Особливості
1	2
1. Нормативний метод	Визначає цільові видатки бюджету у межах прогнозованих доходів. Метод будується на застосуванні встановлених норм і нормативів, прийнятих у корпорації.
2. Метод експертного прогнозування	Заснований на суміщенні вже наявних статистичних даних з оцінками, зробленими та обґрунтованими фахівцями-експертами у різних галузях економіки, фінансів, оподаткування, бюджетів, соціальної сфери тощо. Метод можна використовувати за відсутності можливості досить достовірно визначити, як розвиваються соціально-економічні умови ззовні, немає можливості виробити формалізовану прогностичну модель Експертні оцінки можуть бути індивідуальними та колективними. Чим більше експертів, тим точніше результат.
3. Індексний метод	Метод ґрунтується на використанні різних індексів, що відображають динаміку цін, рівень життя, реальні доходи населення. Індекси, отримані шляхом порівняння статистичних даних, дозволяють використовувати їх для прогнозного розрахунку непорівнянних показників. Кількісно незрівнянні величини приводяться до деякої загальної єдності, яка дозволяє їх порівняти. Наприклад, за допомогою індексів, що характеризують зміну будь-яких умов у майбутньому порівняно з цими умовами, можна спрогнозувати кількість споживачів товарів та послуг, привівши їх кількість в даний час до моменту часу в майбутньому.
4. Балансовий метод	За допомогою цього методу складається баланс доходів та видатків бюджету. Він застосовується для розробки планів, програм і прогнозів. Метод дозволяє: – ув'язати фінансові ресурси з потребами в них, що впливають із прогнозу фінансово-економічного розвитку; – ув'язати витрати бюджетів зі своїми доходами; – розподілити доходи та витрати по кварталах. В основі методу лежить принцип збалансованості та пропорційності. Він передбачає розробку балансів, які являють собою систему показників, де одна частина (що характеризує ресурси за джерелами надходження) дорівнює іншій (що показує розподіл у всіх напрямках витрачання). Результати балансових розрахунків є основою для формування структурної, фінансової, соціальної політики організації
5. Метод бюджетування, орієнтованого на результат	Планування витрат тісно пов'язане з результатами, що досягаються. Цей метод – механізм планування бюджетних видатків та підготовки проекту бюджету, при якому: – формулюються цілі витрачання коштів; – визначається система показників для моніторингу ступеня досягнення поставленої мети.
6. Метод фінансово-економічного аналізу	Метод є одним з основних елементів логіки прогнозування та планування. Метод передбачає застосування системного підходу та комплексного аналізу. При проведенні економічного аналізу можна дотримуватись наступного алгоритму: – встановити проблеми, визначити цілі та критерії для їхньої оцінки; – підготувати інформацію для аналізу; – вивчити та проаналізувати дані; – розробити рекомендації щодо можливих варіантів вирішення проблеми та досягнення цілей; – оформити результати аналізу.

Продовження Таблиці 1

1	2
7. Метод екстраполяції	Метод передбачає впровадження тенденції розвитку минулих та поточного етапів у планування наступних. Необхідно вивчити стійкі чинники розвитку об'єкта прогнозу, що склалися в теперішньому і минулому, і перенести їх на майбутній період. Екстраполяція може бути декількох видів: – формальна – базується на припущенні про збереження в майбутньому минулих та сьогодення тенденцій розвитку об'єкта прогнозу; – прогнозна – фактичний розвиток пов'язується з гіпотезами про динаміку досліджуваного процесу з урахуванням змін впливу різних факторів у перспективі.
9. Метод моделювання	Метод передбачає конструювання моделі. Об'єкт чи процес попередньо вивчаються, виділяються їх суттєві ознаки та характеристики. У модель закладаються різні умови розвитку соціально-економічних процесів. Якщо вибраний варіант прогнозу помилковий, метод дозволяє швидко виправити допущені відхилення.

*Джерело: складено за даними [2; 4; 10; 13]*

економічного аналізу, які позбавлені ознаки суб'єктивності та ґрунтуються на математичному апараті, який довів свою спроможність при розробці прогнозів.

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

1. Функція стратегічного фінансового планування стає важливою частиною розробки стратегії, реалізація якої потребує відповідних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність включення управлінської бухгалтерії в процес надання інформації для прийняття управлінських рішень із приводу фінансування обраної стратегії. При цьому, управлінська бухгалтерія на підприємстві стає тим функціональним підрозділом, який забезпечує інформацією планово-аналітичну діяльність із розробки стратегії підприємства.

2. В системі стратегічного планування управлінський облік вирішує завдання інформаційного супроводу реалізації прогнозної діяльності в частині управління фінансовим забезпеченням управлінських рішень, заснованих на висновках та рекомендаціях,

наданих фахівцями в сфері фінансового менеджменту.

3. У процесі бюджетування в системі стратегічного управлінського обліку, розробка перспективних прогнозів щодо витрат на виробництво, продаж продукції, потреби у матеріальних ресурсах дозволяє уявити «майбутню картину діяльності підприємства», чітко позначити цілі, визначити можливості їх досягнення, сформулювати стратегію розвитку.

4. На даний момент управлінський облік та бюджетування неможливо уявити без автоматизації. Вона використовується для того, щоб зберігати, збирати та обробляти великий обсяг інформації для забезпечення кінцевих користувачів достовірними відомостями про поточний стан справ в організації. У зв'язку з вищезазначеним, подальший напрям дослідження, спрямований на осмислення проблем прогнозування в управлінському обліку, буде пов'язано з розробкою методики прогнозування бюджетів підприємства на основі сучасних засобів цифровізації бізнесу та підтримки управлінських рішень.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закарченко П. В., Черняк О. І. Актуальні проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем : монографія. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2019. 456 с.
2. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 33–38.
3. Нападовська Л. В. Управлінський облік : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2012. 450 с.

4. Науменко Р. П. Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування : дис. ... канд. економ. наук. Запоріжжя, 2014. 289 с.
5. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 73–77.
6. Решетняк Т. В. Прогнозування рівня фінансового стану машинобудівного підприємства за допомогою марківських процесів. *Економічний вісник Донбасу*, 2016. № 3 (45). С. 146–148.
7. Сич Д. М. Управлінський облік і аналіз фінансових результатів діяльності виробничих підприємств : дис. ... канд. екон. наук. Київ : 2019. 196 с.
8. Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г. Комплексне прогнозування в системі стратегічної діагностики потенціалу підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. Том 2. № 33. С. 358–367.
9. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/159.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf) (дата звернення: 23.06.2024).
10. Федоренко І. А., Зась Д. С. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування промислових підприємств. *Бізнесінформ*. 2018. № 2. С. 247–253.
11. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 33–38.
12. Шмиголь Н. М. Концепція управлінського аналізу, його об'єкти, цілі і напрямки. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 2 (22). С. 124–133.
13. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві : дис.... канд. екон. наук. Київ, 2010. 212 с.
14. Юдіна С. В., Злобіна К. С., Нестеренко С. В. Роль економічних прогнозів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 3. С. 134–139.
15. Янковська В. А. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 166–174.

## REFERENCES:

1. Zakarchenka P. V., Chernyaka O. I. (2019) *Aktualni problemy prohnozuvannia rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system : monohrafiia* [Current problems of forecasting the development of social and economic systems : monograph]. Melitopol: Vydavnychiy budynok Melitopolskoi miskoi drukarni, 456 p.
2. Zasadniy B. A., Tkachenko A. V. (2021) *Systema biudzhetuvannia yak providna lanka finansovoho planuvannia biznes-protseviv pidpriemstva* [The budgeting system as a conduit for financial planning of business processes of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol. 35, pp. 33–38.
3. Napadovska L. V. (2012) *Upravlinskyi oblik : monohrafiia*. [Management branch: monograph]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 450 p.
4. Naumenko R. P. (2014) *Zabezpechennia realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva na osnovi protsesno-orientovanoho biudzhetuvannia* [Ensuring the implementation of the strategy for the development of enterprises based on process-oriented budgeting]: dys. ... kand. ekonom. nauk. Zaporizhzhya, 289 p. (in Ukrainian)
5. Pozhuieva T. O. (2017). *Biudzhetuvannia yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstv* [Budgeting as a direct way to improve the management system of business activities]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 1, pp. 73–77.
6. Reshetniak T. V. (2016). *Prohnozuvannia rivnia finansovoho stanu mashynobudivnoho pidpriemstva za dopomohoiu markivskykh protseviv* [Forecasting the level of the financial sector of machine-building enterprises with the help of Markiv processes]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu. – Economic News of Donbass*, vol. 3 (45), pp. 146–148.
7. Sych D. M. (2019) *Upravlinskyi oblik i analiz finansovykh rezultativ diialnosti vyrobnychyykh pidpriemstv* [Management and analysis of financial results of the activities of industrial enterprises]: dys. ... kand. ekon. nauk. Kyiv, 196 p. (in Ukrainian)
8. Tarasiuk H. M., Kovalchuk V. H. (2020) *Kompleksne prohnozuvannia v systemi stratehichnoi diahnostyky potentsialu pidpriemstva* [Integrated forecasting in the system of strategic diagnostics of business potential]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky. – Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 33, pp. 358–367.
9. Topylo V. A. (2020) *Vprovadzhennia systemy biudzhetuvannia na pidpriemstvakh* [Improving the budgeting system at enterprises]. *Efektivna ekonomika. – Effective economy*. Vol. 8. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/159.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf) (accessed: 23.06.2024)



10. Fedorenko I. A., Zas D. S. (2018). Biudzhetuvannia yak instrument systemy finansovoho planuvannia promyslovykh pidpriemstv [Budgeting as a tool of the financial planning system for industrial enterprises]. *Biznesinform – Businessinform*. Vol. 2, pp. 247–253.
11. Chumak G. (2023) Biudzhetuvannia yak skladova systemy upravlinnia vytratamy. [Budgeting as a warehouse system for managing expenses]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Ekonomichni nauky Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. Vol. 2 (316), pp. 33–38.
12. Shmyhol N. M. (2014) Kontseptsiia upravlinskoho analizu, yoho obiekty, tsili i napriamky [The concept of management analysis, its object, purpose and direction]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhya National University*. Vol. 2, pp. 124–133.
13. Shumylo Yu. O. (2010) *Upravlinnia vytratamy v umovakh biudzhetuvannia na pidpriemstvi* [Management of expenses in the minds of budgeting in enterprises]: dys... kand. ekon. nauk. Kyiv, 212 p. (in Ukrainian)
14. Iudina S. V., Zlobina K. S. Nesterenko S. V. (2020) Rol ekonomichnykh prohnosiv na pidpriemstvi [The role of economic forecasts in enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhgorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Newsletter of Uzhgorod National University*. Vol. 3, pp. 134–139.
15. Iankovska V. A. (2015) Teoretychni osnovy planuvannia ta prohnosuvannia na pidpriemstvi [Theoretical foundations of planning and forecasting in enterprise]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*. Vol. 2, pp. 166–174.