

## БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 658.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.10>

Євтушенко Н.О.

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій

ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

*У статті досліджено роль планування як інструменту управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. Виявлена актуальність розглянутої проблеми, вивчено роботи вчених щодо даної тематики, розглянуто види планів та виявлено причини потреби у плануванні на підприємстві. Встановлено, що планування є важливою функцією управління будь-яким підприємством. Розроблено сучасну модель планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та визначено ключову роль менеджменту в ході її використання. Обґрунтовано, що без застосування процесу планування неможливе ухвалення правильних управлінських рішень, а також забезпечення їх ефективності в умовах невизначеності та ризику. Запропоновано у ході реалізації моделі планування діяльності підприємства враховувати принципи та методи планування.*

*Ключові слова:* планування, управління, модель, невизначеність, ризик, ефективність, підприємство.

PLANNING AS AN EFFECTIVE TOOL OF ENTERPRISE MANAGEMENT  
IN CONDITIONS OF UNCERTAINTIES AND RISK

Yevtushenko Natalia

State University of Telecommunications

*The article explores the role and relevance of planning as a tool for managing an enterprise under conditions of uncertainty and risk. The relevance of the problem under consideration revealed, the types of plans considered and the reasons for the need for planning in the enterprise identified. The article studies the works of scientists on this subject, which made it possible to propose the author's definition of the concept of "planning". Planning is the process of developing and setting goals for the formation, distribution and use of limited enterprise resources and the creation of an action plan to achieve them based on a system of qualitative and quantitative indicators. We believe that the planning process is continuous, during which goals and objectives for the development of the enterprise established and coordinated in time in accordance with external and internal changes. During planning determined required volumes limited resources, especially financial. In conditions of uncertainty and risk, it recommended to divide the system of plans into two groups. The first group is the planning of the enterprise's activities, consisting of strategic (forecast) and tactical (current) for a period of 1-5 years. It is desirable to include budgeting (operational planning) with a planning period – a month, a quarter – into the second group. It established that planning is an important function of enterprise management. A modern planning model developed as an effective tool for enterprise management under conditions of uncertainty and the key role of management in the course of its use determined. It substantiated that without the use of the planning process, it is impossible to make the right management decisions, as well as ensuring their effectiveness in conditions of uncertainty and risk. The planning process in the modern model recommended carry out according to one of three management approaches: 1) centralized; 2) decentralized; 3) mixed. In the course of implementation of the model of enterprise activity planning proposed take into account the principles (scientificity; consistency; purposefulness; complexity; balance; resource provision; permanence; flexibility; optimality; efficiency and indicative) and planning methods.*

*Keywords:* planning, management, model, uncertainty, risk, efficiency, enterprise.

**Постановка проблеми.** Економіка України упродовж останніх років, попри наявні вади сировинної споживчої моделі розвитку, довела, що

здатна проявляти відносну стійкість та адаптуватися до суттєвих форс-мажорних обставин ще з 2014 року. Так, за 2016–2019 роки ВВП України

збільшився на 12%, тоді як за 2014–2015 роки скоротився на 15,8% [1].

Упродовж 2020–2021 років економіка України поряд з багатьма країнами світу долала наслідки триваючої пандемії COVID-19. Будучи ослабленою пандемією Україна відчула відкритий воєнний напад з боку росії, який створив безпосередню та зростаючу загрозу життю й добробуту населенню країни, та призвів до пошкодження соціальної, транспортно-логістичної, інженерної інфраструктури цілих регіонів, а також серйозних руйнувань цивільної інфраструктури та житлових будинків. Так з початку війни росії проти України пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 195 заводів та підприємств, 231 медичний заклад, 543 дитсадки, 295 мостів та мостових переходів, 151 об'єкт складської інфраструктури [19]. З'ясувалось, що у період 2022 р. близько 2,5 млн українців виїхало за кордон. Кількість громадян, які перемістились до Центральної та Західної України – вимірюється мільйонами та постійно збільшується. Ці процеси вплинули на зменшення численності активного населення країни, що безпосередньо приймало участь у створенні валового внутрішнього продукту.

Зазначені вище факти значно вплинули на діяльність підприємств України та сприяли проведенню антикризових заходів й стимулюючих програм Уряду, в яких особливе місце займає такий інструмент як планування. Проте, використання системи планування в Україні пов'язано з низкою проблем, які сформовано за ступенем важливості наступним чином: некомпетентність працівників підприємств, які приймають участь у плануванні; ускладнення процесу планування у зв'язку з відсутністю методичних рекомендацій на державному рівні; відрив довгострокових планів від короткострокових; низький рівень моніторингу у ході реалізації планів; непрозорість планів на всіх рівнях управління підприємством; нереальність системи планів. Ці проблеми обов'язково призведуть до появи порушень та стануть причиною виникнення збитків.

Отже, актуальність дослідження щодо важливості та затребуваності планування у діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності є безперечною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед численних робіт, присвячених дослідженню питань планування з точки зору його дієвості та впливу на ефективність функціонування підприємства, доцільно відзначити таких відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, як: І. Ансофф, К. Адамс, І.А. Бланк, О.Г. Біла [2], П. Друкер, О.Є Гудзь [3], В.В. Іванова [4], М. Ерхардта, Т.В. Ковальова, Н.О. Євтушенко [5], Н.В. Каткова [6], Г.С. Кононенко [7], Т.Б. Кушнір, О.В. Немцов, О.О. Кульчинська, М. Кеннерли, Э. Нили,

Н.В. Поліщук [8], А.А. Садеков [9], Д.С. Сімошенко, І. Шумпетер, Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб [10], О.П. Романко [11], О.Г. Янковий [12] та інші дослідники.

Незважаючи на позитивну оцінку означених досліджень, слід відмітити наявність значного кола невирішених питань, які пов'язані із визначенням поняття «планування», видами та умовами використання планування у ході процесу управління підприємством. Зокрема, бракує методологічних основ та ґрунтового аналізу процесу планування у системі управління підприємством в умовах невизначеності та ризику, що демонструвало би багатоаспектність даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів планування як ефективного інструменту управління підприємством в умовах невизначеності та ризику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економіці примітний і той факт, що інтерес до ретельного планування діяльності підприємства та попереднього аналізу часто збільшується у міру підвищення ступеня невизначеності, тоді планування сприймається як засіб зниження цієї невизначеності. Тому бажано враховувати ці особливості, так як зроблені зусилля на етапі планування можуть не виправдатися, якщо у процесі планування з'являються нові проблеми.

Закордонними вченими підтверджується пряма залежність між прибутком підприємств та ризиком. З цього приводу відомий американський економіст Дж. Сінкі зазначає, що за інших однакових умов зі зростанням доходу підприємств зростає і цінність, зі зростанням ризику – вона зменшується. Оскільки важко збільшити дохід без додаткового ризику, компромісне співвідношення між ризиком і доходом – звичайне явище у фінансовому світі [5]. Тож, слід враховувати, що зроблені зусилля на етапі планування можуть не виправдатися, якщо в процесі планування з'являються нові проблеми.

Вітчизняними вченими планування розглядається як неперервний й невинний творчий процес, що має на меті досягнення поставлених цілей за оптимальних витрат ресурсів та приведення можливостей підприємства у відповідність до умов ринку [12, с. 231].

Однак, треба додати, що на законодавчому рівні це питання вирішуються тільки для державних підприємств. Так, у 2000 році Міністерство економіки України затвердило «Положення про порядок складання річного фінансового плану державним підприємством» (Наказ № 277 від 25 грудня 2000 року), форму якого удосконалено й доповнено (Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 205 від 2.03.2015 р. та Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 122 від

22.01.2021 р.) [13; 14; 15]. Фінансове планування і прогнозування для підприємств, крім державних, у ринковому середовищі – це прерогатива суб'єктів господарювання, тобто вони самі визначають форму і зміст фінансового плану [2].

Враховуючи обставини сьогодення, які пов'язані з невизначеністю та ризиком, пропонуємо поняття «планування діяльності підприємства» розуміти як процес розробки та постановки цілей щодо формування, розподілу й використання обмежених ресурсів підприємства та створення схеми дій задля їх досягнення з урахуванням системи якісних та кількісних показників. Цей процес безперервний, під час якого встановлюються та узгоджуються за часом цілі та завдання розвитку підприємства відповідно із зовнішніми й внутрішніми змінами, а також визначаються необхідні обсяги обмежених ресурсів, особливо, фінансових.

Планування діяльності підприємства доцільно формувати та реалізовувати з урахуванням системи планів, які розрізняють за такими видовими ознаками:

- періодом планування: перспективне, середньострокове, короткострокове планування;
- об'єктом планування: планування діяльності підприємства, планування окремого бізнесу, планування ресурсів підприємства (наприклад, чисельності персоналу, матеріальних ресурсів тощо);
- процесом планування: фінансове планування, планування інвестиційної та інноваційної діяльності, маркетингове планування, планування виробничої діяльності, розробки дослідницьких та проектних робіт.

Однак серед науковців існують різні погляди щодо доцільності використання тієї чи іншої системи планів на підприємстві. Так на думку Н.В. Поліщука доцільним є використання планів за напрямками: 1) прогнозування рівня результативності діяльності підприємства та його використання з періодом планування до 3 років; 2) поточне планування рівня результативності з періодом планування – 1 рік; 3) оперативне планування рівня результативності, період планування – місяць, квартал. Кожній із цих систем властиві свої форми реалізації [8].

Інші дослідники особливу роль відводять стратегічному плануванню. Так за поглядом Г.С. Кононенко стратегічне планування інноваційної діяльності має цільовий характер, передбачає постановку й досягнення визначених цілей. Кількість і зміст етапів розробки стратегічних інноваційних планів, а також сама їх форма можуть істотно змінюватися залежно від чинників, які впливають на послідовність і зміст робіт (форма власності підприємства, його тип (спеціалізоване чи диверсифіковане), галузева приналежність, рівень концентрації виробництва, рівень розвитку ринкових відносин і ринкової інфраструктури тощо) [7].

У своїх працях О.П. Романко доводить, що тактичне (поточне) планування є логічним продовженням стратегічного планування, оскільки воно створює підґрунтя для нових можливостей у поточній діяльності шляхом конкретизації стратегічних завдань і встановлених цілей [11].

За даними вчених А.А. Садкова та У.С. Расулова, оперативне планування використовується для визначення способів і методів вирішення завдань у межах тактичної поведінки підприємства, а також для швидкого реагування на непередбачувані зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі функціонування підприємства, тому характеризується значно більшим рівнем конкретизації та деталізації [9].

Враховуючи погляди вчених вважаємо, що в умовах невизначеності та ризику доцільно представити процес планування діяльності підприємства у вигляді двох систем. До першої системи віднести планування діяльності підприємства, яку формують стратегічний (прогнозний) та тактичний (поточний) плани терміном виконання 1-5 років. До другої системи – бюджетування (оперативний план) з періодом планування – місяць, квартал.

Так як діяльність будь-якого об'єкту постійно перебуває під впливом чиннику часу, рекомендуємо в умовах сьогодення звернути увагу на застосування системи бюджетування. Ця система є важливим інструментом зміцнення фінансової дисципліни на підприємства, методом деталізації показників його поточних планів і засобом забезпечення цільового використання коштів у короткостроковому періоді. У цих обставинах, менеджерам, які відповідають за процес формування та реалізацію системи планів підприємства, бажано враховувати той факт, що ступінь невизначеності стратегічного та тактичного планів зростатиме зі збільшенням терміну прогнозування, тоді як невірний складений бюджет може дати у результаті появу ризикових явищ.

Процес планування діяльності підприємства, окрім структури, доцільно поєднати з процесом інформаційного забезпечення. Погоджуємося з думкою В.М. Гриньової і А.В. Гриньова щодо створення звітності у вигляді управлінського обліку, яка буде охоплювати систему планування за видами планів: стратегічний тактичний, оперативний [16]. В цих умовах менеджмент підприємства здатен приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо заходів не тільки з мінімізації економічних ризиків, а проводити прогнозування можливих втрат у майбутньому. Рекомендуємо у ході планування діяльності підприємства крім системи загальнообов'язкових цілей враховувати цілі з: нормування витрат ресурсів підприємства (матеріальних та трудових), набору професійних компетенцій менеджерів та інформаційного забезпечення (його рівень, якість).

Враховуючи вищезазначене автором розроблено сучасну модель процесу планування на підприємстві (рис. 1), яку доцільно реалізовувати за наступними етапами:

1) формулювання основних цілей підприємства на конкретний період часу та розробка конкретних завдань відповідно до сформованих цілей;

2) збір, оцінка й аналіз вхідної інформації підприємства за: можливостями та загрозами з урахуванням чинників впливу (економічні, правові, соціальні та політичні), слабкими та сильними сторонами; позицією підприємства відносно його конкурентів тощо;

3) ідентифікація факторів ризику відповідно до рівнів управлінської звітності у межах систем підприємства: планування (оцінка стратегічного плану та фінансової звітності підприємства) та бюджетування (оцінка бюджетів, виробничих операцій та угод);

4) ідентифікація факторів ризику через цілі управлінської звітності підприємства: прийняття управлінських рішень щодо системи планування; здійснення контролю системи планування, оцінка результатів діяльності;

5) аналіз економічної інформації та оцінка її за якістю та рівнем обробки. Якщо економічна інформація неякісна, дослідження починається з початку та повертається на 1 етап, якщо рівень обробки інформації недостатній – повертаємося на 3 етап;

6) за результатами аналізу економічної інформації визначаються суми збитків та втрат підприємства на даний час, проводиться розробка планів з урахуванням факторів ризику та невизначеності, а потім приймаються управлінські рішення щодо конкретизації шляхів їх мінімізації, зокрема, формуються пропозиції щодо розподілу ризиків; визначаються структури й обсяг резервів на покриття незапланованих витрат;

7) перевірка достатності запропонованих планів на предмет якості. Якщо інформація відповідає якості, то проводиться розробка нових планів з урахуванням фактору ризику;

8) оформлення та документування результатів процесу планування;

9) контроль за виконанням процесу планування (ефективність прогнозних планів; перевірка додержання строків виконання; у разі виявлення значних розбіжностей – аналіз причин та розроблення коригуючих заходів).

Процес планування у сучасній моделі може здійснюватися за допомогою одного із трьох управлінських підходів: 1) централізований; 2) децентралізований; 3) змішаний.

Централізований підхід в управлінні процесом планування передбачає, що топ-менеджмент підприємства за методичної та функціональної підтримки підрозділу з планування (фахівців із

планування) спочатку розробляє цілі й завдання на майбутній період. Наступним кроком є розробка заходів щодо реалізації цих цілей й завдань за допомогою методів планування та бюджетування кожним конкретним підрозділом з урахування наданих обсягів ресурсів та коштів. Цей підхід дозволяє забезпечити: зміну масштабів підрозділів відповідно до цілей й завдань підприємства; надання ресурсів та коштів підрозділам відповідно до поставлених цілей; збалансоване зростання всіх підрозділів підприємства. До недоліків централізованого підходу відносять: некомпетентність функціональних менеджерів, які беруть участі у розробці як планів підприємства, так і планів підрозділів; виникнення дисфункціональних конфліктів між функціональними менеджерами та топ-менеджментом підприємства; слабкий соціально-психологічний клімат на підприємстві та відсутність організаційної культури [18], за рахунок чого можуть виникнути труднощі з формуванням кадрового резерву, а отже, і з ротацією кадрів.

Децентралізований підхід до проведення процесу планування за своєю природою є протилежною централізованого підходу, за яким розробкою цілей й завдань займаються функціональні менеджери. В подальшому сформовані плани (тактичні та бюджети) на функціональному рівні підприємства погоджуються на корпоративному рівні топ-менеджменту. До переваг децентралізованого підходу відносять: врахування особливостей та інтересів підрозділів підприємства; сприяння професійному зростанню менеджерів та зацікавленості їх у своїй діяльності; впровадження організаційної культури тощо. До недоліків децентралізованого підходу відносять: незбалансоване зростання підрозділів підприємства; незаплановані витрати ресурсів та коштів при реалізації планів на функціональному рівні; виникнення ряду конфліктних ситуацій (конфлікт цілей та конфлікт між підрозділами). Однак найсуттєвішим недоліком є те, що неможливо на підставі цілей й завдань підрозділів та ресурсних бюджетів сформулювати загальний план підприємства.

Погоджуємося з поглядами вчених, що найефективнішим є змішаний підхід до процесу планування. У ході цього процесу Топ-менеджмент підприємства розробляє організаційні цілі, які доводяться до управління функціональних підрозділів. Менеджмент підрозділів, орієнтуючись на цілі підприємства, розробляє власні цілі, після чого фахівці з планування та менеджери підрозділів проводять узгодження цілей підприємства та підрозділів, і тільки потім відбувається їх остаточне затвердження. Після проведених заходів менеджмент підрозділів проводить розробку бюджетів ресурсів та коштів, які потім передаються до підрозділу планування підприємства

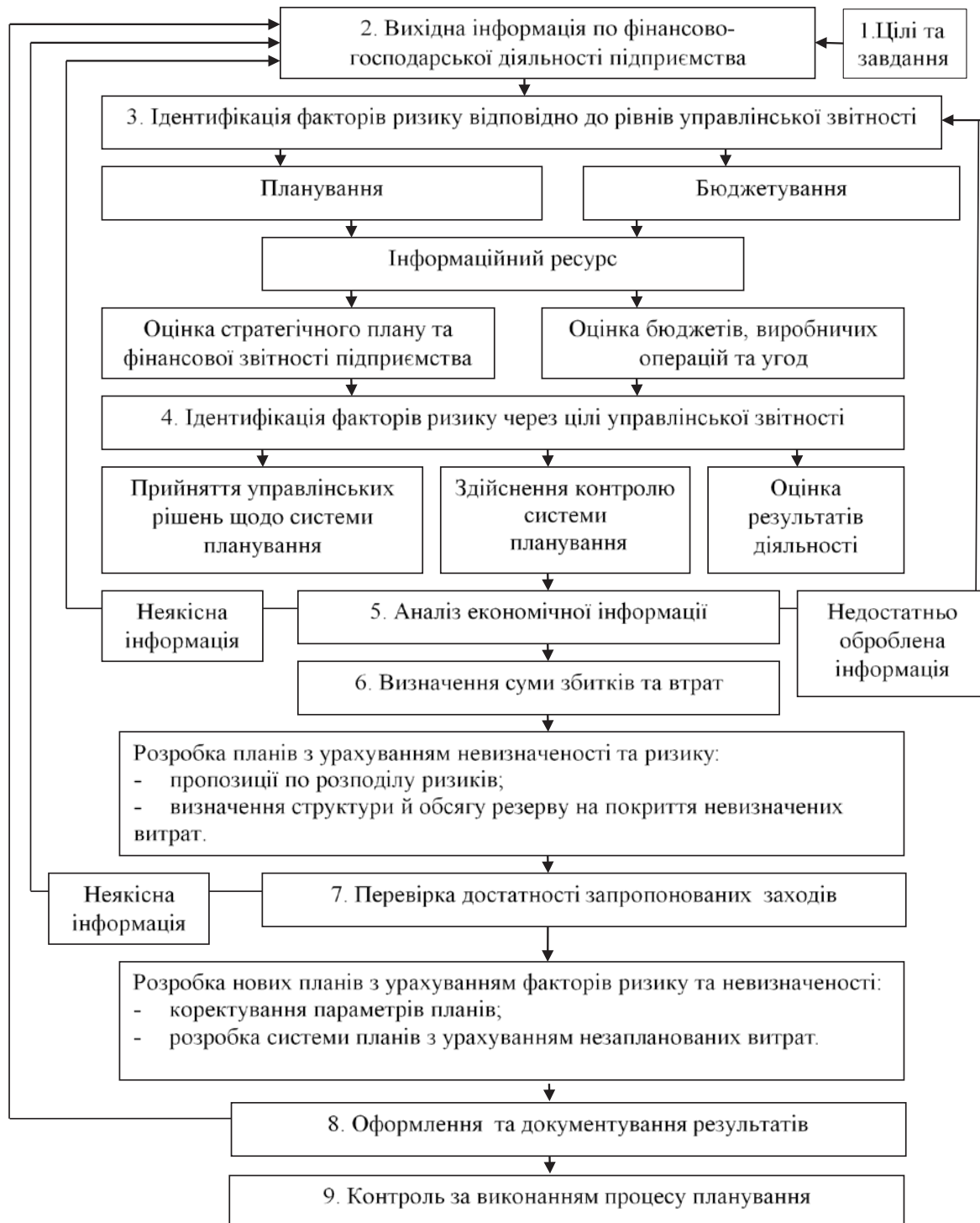


Рис. 1. Сучасна модель процесу планування на підприємстві

Джерело: [17]

для формування зведеного бюджету ресурсів та коштів. Отже змішаний підхід до процесу планування є більш трудомістким, але участь у процесі планування менеджерів та фахівців усіх рівнів, що дозволяє проводити оптимізацію ресурсного забезпечення у будь який час.

У ході реалізації сучасної моделі планування на підприємстві доречним є застосування мето-

дологічних аспектів через принципи та методи планування, які взаємообумовлені та доповнюють одна одну.

Принципи планування – це основні положення, що є вихідною базою для розробки планів будь-якого суб'єкта господарювання. До найважливіших принципів планування належать наступні: науковості; системності; цілеспрямованості;

комплексності; збалансованості; ресурсного забезпечення; перманентності; гнучкості; оптимальності; ефектасивності та індикативності.

Методи планування – це сукупність прийомів і способів, що використовуються для розрахунку планових показників, складання плану в цілому, формування та управління процесом планування. Коло методів, яких можна вдаватися під час розробки планів, дуже широке, але їх вибір залежить від цілей процесу планування, рівня компетентності менеджерів, наявності технічних засобів управління включає пакети прикладних програм. У ході процесу планування використовується весь спектр методів пошуку, обґрунтування та вибору економічних показників: експериментування, нормативний, балансовий, коефіцієнтний, розрахунково-аналітичний, економіко-математичного моделювання, програмно-цільовий, евристичний тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, вищезазначене дозволяє запропонувати менеджерам підприємства проводити розробку

заходів щодо управління ризиками з метою їх мінімізації в умовах невизначеності за допомогою методів планування з урахуванням системи управлінської звітності. Запропоновано планування розуміти як процес розробки та постановки цілей щодо формування, розподілу й використання обмежених ресурсів підприємства та створення схеми дій задля їх досягнення з урахуванням системи якісних та кількісних показників. Але окреме підприємство сьогодні не завжди готове самостійно проводити процеси планування та бюджетування, що підтверджується рядом причин. Вважаємо, що з боку уряду треба провести такі законодавчі дії, результатом яких будуть методики обов'язкового планування для підприємств всіх видів діяльності по всім галузям економіки з урахуванням процесів диджиталізації. Використання таких заходів допоможе економіці України продовжити функціонувати, незважаючи на воєнний стан та широкомасштабні руйнування міст та інфраструктури.

#### Список використаних джерел:

1. Економічна статистика. Національні рахунки. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.03.2023).
2. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2007. № 4. С. 113.
3. Гудзь О.Є., Стрельникова С.Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2021. 187 с.
4. Іванова В.В., Сидоренко-Мельник Г.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія / За ред. доц. А.А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
5. Ковальова Т.В., Євтушенко Н.О. Економічний ризик: оцінка, прогнозування та шляхи мінімізації на промислових підприємствах: монографія. Харків: ХНАДУ, 2013. 180 с.
6. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1. № 5. С. 180–183.
7. Кононенко Г.С. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2009. № 2. С. 36–44.
8. Поліщук Н.В. Планування результативності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 4. С.39–45.
9. Садеков А.А., Расулов У.С. Оперативне планування на торговельному підприємстві: монографія. Донецьк, 2008. 193 с.
10. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. з грифом МОНУ (5-е видання). Київ: Каравела, 2012. 368 с.
11. Романко О.П. Етапи технології тактичного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Прометей: Регіональний збірник наук. праць з економіки*. Донецьк, 2010. № 1. С. 160–161.
12. Янковий О.Г., Гура О.Л. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. Вип. 1 (91). С. 229–238.
13. Наказ «Про затвердження Положення про порядок складання річного фінансового плану державним підприємством». Міністерство економіки України. № 277 від 25.12.2000 р.
14. Наказ «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. № 205 від 2.03.2015 р.
15. Наказ «Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. № 122 від 22.01.2021 р.
16. Гриньова В.М., Гриньов А.В. Фінансова реструктуризація промислових підприємств. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 11–12.
17. Євтушенко Н.О. Ефективне управління промисловими підприємствами на засадах маркетингу та логістики. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Торговий дім «Папірус», 2011. С. 466–476.
18. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір*. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 164. С. 86–90.

19. Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Центр Разумкова. 2022. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf)

### References:

1. Ekonomichna statystyka. Natsional'ni rakhunky. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Economic statistics. National accounts. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 3 March 2023).
2. Bila O.H. (2007) Finansove planuvannya i finansova stabil'nist' pidpryyemstv [Financial planning and financial stability of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, 4, 113. (in Ukrainian)
3. Hudz' O.Ye., Strel'nikova S.Yu. (2021) Upravlinnya stratehichnymi zminamy pidpryyemstv v umovakh tsyvrovoyi transformatsiyi [Management of strategic changes of enterprises in the conditions of digital transformation]: monohrafiya. L'viv: SPOLOM. (in Ukrainian)
4. Ivanova V.V., Sydorenko-Mel'nyk H.M., Fastovets' A.A., Yurko I.V. (2008) Planuvannya i v pidpryyemstvakh i orhanizatsiyakh spozhyvchoyi kooperatsiyi: stan i perspektyvy rozvytku [Planning in enterprises and organizations of consumer cooperation: state and prospects of development]: monohrafiya. Poltava: RVTS PUSKU. (in Ukrainian)
5. Koval'ova T.V., Yevtushenko N.O. (2013) Ekonomichnyy ryzyk: otsinka, prohnozuvannya ta shlyakhy minimizatsiyi na promyslovykh pidpryyemstvakh [Economic risk: assessment, forecasting and ways of minimization at industrial enterprises]: monohrafiya. Kharkiv: KHNADU. (in Ukrainian)
6. Katkova N.V. (2010) Planuvannya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv [Planning the efficiency of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 1 (5), 180–183. (in Ukrainian)
7. Kononenko H.S. (2009) Stratehichne planuvannya ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Strategic planning of economic development of food industry enterprises]. *Visnyk Donets'koho derzhavnoho universytetu upravlinnya*, 2, 36–44. (in Ukrainian)
8. Polishchuk N.V. (2001) Planuvannya rezul'tatyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva [Planning the effectiveness of enterprise activity]. *Finansy Ukrainy*, 4, 39–45. (in Ukrainian)
9. Sadyekov A.A., Rasulov U.S. (2008) Operatyvne planuvannya na torhovel'nomu pidpryyemstvi: monohrafiya. Donets'k. (in Ukrainian)
10. Tarasyuk H.M., Shvab L.I. (2012) Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva [Enterprise activity planning]: navch. posibn. z hryfom MONU (5-e vydannya). Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
11. Romanko O.P. (2010) Etapy tekhnolohiyi taktychnoho planuvannya konkurentospromozhnosti mashynobudivnykh pidpryyemstv [Stages of the technology of tactical planning of the competitiveness of machine-building enterprises]. *Prometey: Rehional'nyy zbirnyk nauk. prats' z ekonomiky*, 1, 160–161. (in Ukrainian)
12. Yankovyy O.H., Hura O.L. (2009) Vdoskonalennya planuvannya na pidpryyemstvi za dopomohoyu matematyko-statystychnykh metodiv prohnozuvannya [Improvement of planning at the enterprise using mathematical and statistical forecasting methods]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 1 (91), 229–238. (in Ukrainian)
13. Nakaz Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2000) Pro zatverdzhennya Polozhennya pro poryadok skladannya richnoho finansovoho planu derzhavnym pidpryyemstvom [On approval of the Regulation on the procedure for drawing up an annual financial plan by a state enterprise], 277. (in Ukrainian)
14. Nakaz Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy (2015) Pro zatverdzhennya Poryadku skladannya, zatverdzhennya ta kontrolyu vykonannya finansovoho planu sub'yekta hospodaryuvannya derzhavnoho sektoru ekonomiky [On the approval of the Procedure for drawing up, approving and monitoring the implementation of the financial plan of the economic entity of the state sector of the economy], 205. (in Ukrainian)
15. Nakaz Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil's'koho gospodarstva Ukrainy (2021) Pro vnesennya zmin do Poryadku skladannya, zatverdzhennya ta kontrolyu vykonannya finansovoho planu sub'yekta hospodaryuvannya derzhavnoho sektoru ekonomiky [On Amendments to the Procedure for Compiling, Approving, and Controlling the Implementation of the Financial Plan of a Public Sector Economic Entity], 122. (in Ukrainian)
16. Hryn'ova V.M., Hryn'ov A.V. (2002) Finansova restrukturyzatsiya promyslovykh pidpryyemstv [Financial restructuring of industrial enterprises]. *Finansy Ukrainy*, 10, 11–12. (in Ukrainian)
17. Yevtushenko N.O. (2011) Efektyvne upravlinnya promyslovyimi pidpryyemstvamy na zasadakh marketynhu ta lohistyky [Effective management of industrial enterprises on the basis of marketing and logistics]. *Problemy i perspektyvy rynkovo-oriyentovanoho upravlinnya innovatsiynym rozvytkom: monohrafiya / za red. d.e.n., profesora S.M. Ilyashenka*. Sumy: TOV «Torhovyy dim "Papirus"». (in Ukrainian)
18. Yevtushenko N.O. (2020) Upravlinnya orhanizatsiynoy kul'turoy [Management of organizational culture]. *Ekonomichnyy prostir*, 164, 86–90. (in Ukrainian)
19. Pyshchulina O., Yurchyshyn V., Markevych K., Mishchenko M., Dobvol's'kyy D. (2022) Sotsial'no-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiys'koyi ahresiyi dlya ukraiyins'koho suspil'stva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society]. Tsentr Razumkova. Available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf)

E-mail: [evtushenko.13.nat@gmail.com](mailto:evtushenko.13.nat@gmail.com)