

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.37>
УДК 338.2

В. П. Братюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Економіки та фінансів,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3524-2873>

С. В. Нестерова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Економіки та фінансів,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7813-3378>

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

V. Bratiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Finance, Mukachevo State University
S. Nesterova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Finance, Mukachevo State University

THE ROLE OF PLANNING AND FINANCIAL CONTROL IN ENSURING ENTERPRISE PERFORMANCE

У статті розглянуті питання планування, фінансового контролю, оцінки ризиків в забезпеченні діяльності підприємств. Вирішена задача розгляду досліджених питань за підходом, прийнятним для сприйняття більшістю керівників та менеджерів. Надано визначення процесів планування та фінансового контролю. Надано характеристики чинників планування та спрямованості видів планування, категорій обов'язків фінансового контролю, рейтингів шкали впливу (наслідків) та шкали ймовірностей ризику, рівнів небезпеки матриці ризику та методів кількісної оцінки ризиків. Встановлено наявність керованих змінних планування та некерованих змінних, які не реагують на управлінський вплив. Розглянуто основні види планування, які націлені на конкретні рівні та напрями діяльності. Встановлено загальні кроки розробки та послідовність, яка притаманна всім планам. Надано визначення контролю як системи зворотного зв'язку, яка передбачає оцінку результатів діяльності підприємства.

The article deals with the issues of planning, financial control, and risk assessment in ensuring the activities of enterprises. The author solves the problem of considering the studied issues using an approach that is acceptable to the majority of executives and managers. Definitions of planning and financial control processes are provided. In the modern economic environment, the economic activity and business operations of enterprises depend on effective management, defined goals, and plans for their achievement, as well as the impact of various risks, the reduction of which, in particular, depends on the organization of financial control. The problems of effective planning today can be considered as the absence of development strategies in the majority of enterprises, declarative business activity planning, the lack of additional plans, which actually ensure the implementation of main plans and goal achievement. The problem of financial control mainly lies in the question of effective organization, which depends on considering factors. Overall, the precondition for justified decisions in management is the assessment of risks in goal setting, plan implementation, control organization, production, etc. The resolution of these problems primarily

involves the formation of simple knowledge forms that would be acceptable to entrepreneurship. The characteristics of planning factors and the orientation of planning types, categories of financial control responsibilities, ratings of the impact (consequence) scale and the risk probability scale, risk matrix hazard levels and methods of quantitative risk assessment are provided. The article identifies the general steps of development and the sequence inherent in all plans. It provides characteristics of planning factors and the orientation of planning types, categories of financial control responsibilities, ratings of impact and risk probability scales, risk matrix hazard levels, and methods of quantitative risk assessment. The presence of controllable planning variables and uncontrollable variables that do not respond to managerial influence is established. The main types of planning aimed at specific levels and areas of activity are considered. The general steps of development and the sequence that is inherent in all plans are determined. The author defines control as a feedback system that provides for evaluation of the enterprise's performance.

Ключові слова: *планування, фінансовий контроль, ефективний менеджмент, ризики, стратегія діяльності, стратегічне планування.*

Keywords: *planning, financial control, effective management, risks, activity strategy, strategic planning.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

У сучасному економічному середовищі господарча діяльність та ділова активність підприємств залежить від ефективного менеджменту, визначених цілей та планів їх досягнення, впливу різноманітних ризиків, зменшення яких, зокрема залежить від організації фінансового контролю. Проблемами ефективного планування нині доцільно вважати відсутність стратегій розвитку у більшості підприємств, декларативне планування бізнес-діяльності, відсутність додаткових планів, які, власне, забезпечують реалізацію основних планів та досягнення цілей. Проблема фінансового

контролю в основному полягає в питанні ефективної організації, котра залежить від врахування чинників. Загалом, передумовою обґрунтованих рішень в управлінні є оцінка ризиків при формуванні цілей, реалізації планів, організації контролю, виробництва тощо. Вирішення цих проблем насамперед полягає у формуванні простих форм знань, які за підходами були б прийнятні підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Першочергово науковці звертали увагу на те, що планування є проектуванням бажаного майбутнього і ефективних шляхів його досягнення. На їх думку, планування виступало одним із самих складних та нелегких видів розумової праці, який доступний людині. В той же час були спроби у доступній формі викласти складні питання планування, які будуть зрозумілі більшій частині менеджерів. А. Брайнс [6] виклав аналіз бізнес-стратегії та управлінських заходів контролю для досягнення успіху, де обґрунтував необхідність і значення фінансового контролю. Більш ґрунтовно питання фінансового планування та контролю викладені в монографії О.С. Білоусової [1]. Процес розвитку та збереження позицій підприємством на ринку передбачає визначення безпечних меж діяльності, створення конкурентних переваг та оцінку ризиків. Такий підхід може бути вирішальним в частині прибутковості та існування підприємства. Однак більшість підприємств розглядають оцінку та управління ризиками як неприбуткову, марну та трудомістку діяльність. Зокрема, за оцінкою С. Марселіно-Садаба та ін. [8] більшість підприємств в своїй діяльності не використовують практики оцінки та управління ризиками через брак ресурсів. Р. Данькевич та ін. [7] зазначають, що більшість досліджень з оцінки та управління ризиками присвячені фінансовій стійкості. С. Абас [5] звертає увагу, що керівництво підприємств інтуїтивно усвідомлює можливі загрози бізнесу, але вони не можуть оцінити ризики, які раніше ніколи не розглядали. За аналізом авторки, в Україні значна кількість авторів публікацій, зокрема, А. Б. Ярова [2], М. М.

Єрмошенко та С. А. Єрохін [4]. В той же час більшість робіт ускладнена теорією та методами кількісної оцінки. Таким чином, останні дослідження не призвели до якісної зміни відношення підприємств до планування, фінансового контролю та оцінки ризиків діяльності. Це є невирішеною частиною проблем в контексті залучення керівників та менеджерів підприємств до впровадження методів планування, фінансового контролю та оцінки ризиків в бізнес-діяльність підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілі статті полягають у викладенні питань планування, фінансового контролю та оцінки ризиків за підходом, прийнятним для розуміння більшістю керівників та менеджерів з метою виконання поставленого завдання з вирішення проблеми залучення підприємств до впровадження методів планування, фінансового контролю в бізнес-діяльність. Для цього в роботі авторка використала системний підхід, декомпозицію та синтез основних понять розглянутих питань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес прийняття рішень в управлінні різних рівнів має починатися з планування. Планування є важливим для успішного функціонування будь-якого підприємства у будь-якій сфері діяльності. Під плануванням авторка розуміє послідовний процес запису дій у вигляді плану, які мають бути виконані конкретним чином у певний час. Власне план є проекція майбутнього стану підприємства та ефективних способів досягнення.

Метою планування є пошук та надання певних орієнтирів для прийняття рішень. Отже, після визнання потреби в прийнятті рішення планування передбачає пошук альтернатив у межах визначених цілей підприємства з урахуванням існуючих обмежень. Після належного аналізу альтернатив вибирається найкраща.

З аналізу літератури [1; 2; 3] можемо надати характеристику основних чинників планування, які показані в табл.1.

Таблиця 1. Характеристика основних чинників планування

Найменування	Характеристика риси планування
Орієнтація	Мета плану орієнтована на визначення цілі, яку необхідно досягти шляхом заходів, які необхідно виконати для досягнення цілі.
Первинність	Планування є основою інших функцій управління, зокрема організації, керування, контролю, коригування.
Спрямованість	Планування розробляє план на майбутнє для досягнення конкретної цілі на основі очікуваних майбутніх тенденцій соціальних, економічних і технологічних змін.
Поширеність	Планування необхідне в бізнесі, промисловості, фінансах, незалежно від масштабу діяльності.
Наявність альтернатив	Планування передбачає найкращий вибір з можливих альтернатив.
Безперервність	Планування є безперервним процесом і супроводжується коригуванням за наявності змін бізнес-середовища.
Гнучкість	Планування з огляду спрямованості на майбутнє має допускати внесення змін відповідно до нових майбутніх вимог.
Ефективність	Планування зосереджується на підвищенні ефективності шляхом мінімізації витрат та максимізації доходів шляхом використання технологічних змін.

Джерело: сформовано на основі [1; 9].

На думку дослідників [1; 2; 3] планування діяльності організації передбачає виявлення відповідних керованих та некерованих змінних. Керовані змінні є основою регулювання та корегування виконання плану шляхом впливу керівника з найкращою вигодою. До керованих змінних можна віднести кваліфікацію та кількість персоналу, джерела активів і капіталу, технології виробництва, вартість та ціноутворення, продажі, дослідження тощо. Не керовані змінні не піддаються управлінському впливу. До некерованих змінних, зокрема можна віднести рівень валового національного продукту, конкуренцію, зміну потреб споживачів, економічний стан, дії уряду тощо. Таким чином, на етапі планування доцільно виявити напрями та величини некерованих змінних з метою максимізації їхнього сприятливого впливу та мінімізації несприятливого. Процес планування в менеджменті за [1] включає чотири основні етапи:

1. Встановлення цілей підприємства.
2. Формування стратегії діяльності.
3. Визначення операційних цілей.

4. Розробка бюджетів або планів доходу.

Під цілями підприємства розуміється визначення довгострокового стану підприємства в майбутньому. На цих цілях має бути зосереджене зусилля підприємства, спрямування та мотивація персоналу. На думку авторки, цілі підприємства являють собою якісне вираження майбутніх намірів. Стратегія діяльності за визначенням [2] визначає конкретні способи досягнення цілей підприємства. Зокрема розширення продажів може здійснюватися за рахунок стратегії зниження ціни або впровадження агресивної реклами. Бюджетування або планування доходу є формалізація завдань, цілей та стратегій для операційних цілей. Бюджет або план доходу фактично є виразом цілей підприємства, який викладено у фінансових показниках на один рік. Доцільно зазначити, що бюджети, як правило, ґрунтуються на стандартах витрат та доходів.

З аналізу літератури [1; 3] існують декілька видів планування, які націлені на конкретні рівні та напрями діяльності, основні з яких показані на рис. 1.

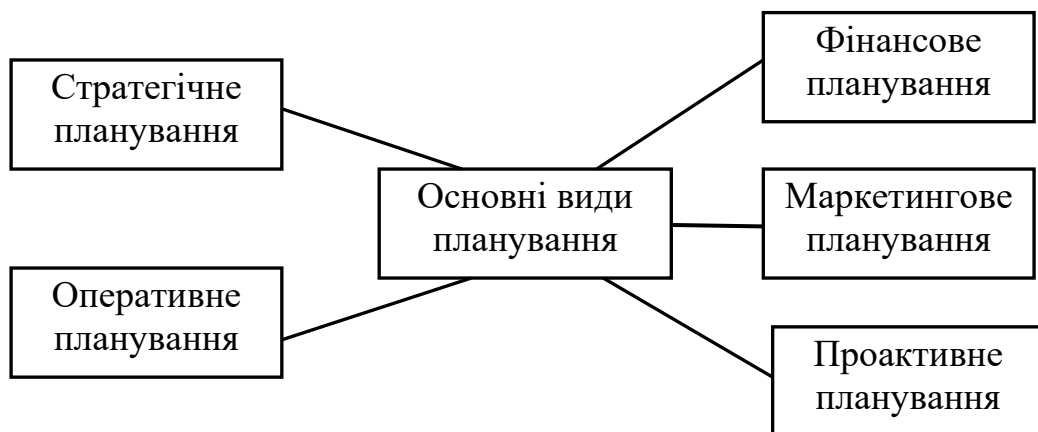


Рис. 1. Види планування в підприємстві

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1; 3].

Стратегічне планування є вид планування, який надає орієнтири для підприємства з приводу дій довгостроковій перспективі. Підприємство, яке визначає стратегію має намір та повинне дотримуватися стратегічного плану

для досягнення поставлених цілей, розподіляти ресурси та вживати необхідних заходів. Для розробки стратегії перш за все необхідно провести аналіз економічних умов та інших чинників зовнішнього середовища, які можуть становити загрозу або надавати можливість для зростання.

Оперативне планування в більшій мірі відноситься до тактичного та короткострокового планування. Це планування має важливе значення для забезпечення послідовності організації виробництва, розподілу товарів та послуг на ринку. Оперативне планування розраховане на короткострокові періоди, тому це допомагає у складанні бюджету підприємства, котрий містить план розподілу ресурсів.

Фінансове планування в підприємстві забезпечує складання бюджету (фінансового плану), який являє собою перелік усіх запланованих видатків та доходів підприємства. Фінансовий план складається з балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів. Таким чином, фінансове планування передбачає оцінку витрат підприємства та доходу, який воно сподівається отримати.

Як відомо з [4 с. 24] маркетингове планування являє собою процес розробки та опису методів застосування усіх ресурсів підприємства для досягнення маркетингових цілей. В процесі планування в запланованому періоді має досягатися відповідність між цілями підприємства та його потенційними можливостями (ресурсами). На думку Ян Сюй [9], план маркетингу нагадує карту, яка відображає напрямок руху підприємства та опис дій, за виконання яких можливо дістатися ключової точки. План маркетингу виявляє перспективні ділові можливості підприємства, оцінює та визначає способи проникнення на ринок, захоплення та утримання позицій на ринках.

Проактивне планування націлене на планування можливих подій, які можуть відбутися у майбутньому. Планування майбутніх подій надає підприємству можливість підготувати необхідні важелі впливу для протидії

або використання ситуації, яка виникне з настанням події.

Зазначимо, що створений план завжди буде мати часові межі. Тобто, план є сукупність рішень з виконання конкретних дій для досягнення певних результатів у визначений термін. Підприємства в господарчій діяльності створюють різноманітні основні та допоміжні плани. Відтак, на думку авторки, буде доцільно за аналізом літератури [1; 4] розглянути спрямованість деяких планів, як показано в табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика спрямованості видів планування

Найменування	Характеристика видів планування
Цільовий план	Цільовий план націлений на досягнення конкретного стану підприємства, який визначено прийнятими цілями шляхом виконання конкретних дій у конкретні терміни.
План політик	План політик являє сукупність загальних тверджень про адміністративні дії та принципи поведінки при прийнятті рішень у відношенні конкретних цілей.
Процесний план	Процесний план визначає процедуру на початку певної дії та визначає послідовність кроків для виконання завдання.
План правил	План правил визначає конкретні вказівки з виконання або невиконання дії в конкретний термін або за конкретних обставин. Правила мають форму наказу та являють набір інструкцій, яких слід дотримуватися.
Методичний план	Методичний план відтворює визначений процес, в якому ефективним та кращим способом виконується завдання.
Програмний план	Програмний план визначає плани дій, які мають бути виконані в конкретній послідовності
Бюджетний план	Бюджетний план являє одноразовий план у формі звіту про винятковий результат, виражений у числовому форматі.

Джерело: сформовано на основі [1; 3].

Доцільно зауважити, що планування є процес, який складається з багатьох конкретних кроків, які можуть відрізнятися в різноманітних планах. Але загальні кроки та їх послідовність за аналізом літератури [3; 9] притаманні всім планам.

Конкретні кроки створення планів можна розмістити у наступній

послідовності:

1. Встановлення організаційних цілей діяльності.
2. Пошук альтернатив досягнення цілі.
3. Аналіз та вибір найкращої альтернативи.
4. Формування допоміжних планів.
5. Створення організаційного плану дій.
6. Створення основного плану досягнення цілі.

Як відомо з [1; 3] контроль настає за плануванням. Контроль у розумінні авторки є процес, який забезпечує виконання планів, являє собою систему зворотного зв'язку та передбачає вимірювання й оцінку результатів діяльності підприємства. Фінансовий контроль, на думку авторки, доцільно розглядати як політику та керівні принципи, які підприємство встановлює для управління фінансовими ресурсами та здійснення ефективної діяльності. За такого підходу фінансовий контроль буде містити набір правил для ведення обліку документів, аналізу та звітування про операційну діяльність. Вочевидь зрозуміло, що фінансовий контроль має відповідати вимогам законодавства, бути справедливим, комплексно розглядати ситуації та бути доступним за вартістю.

За аналізом фахової літератури [3; 7] важливими компонентами фінансового контролю є фінансова політика, процеси, розподіл обов'язків, бухгалтерський облік, інструменти моніторингу та аналізу фінансової діяльності, контроль активів та система фінансової інформації.

Зауважимо, що фінансова політика має директивний характер відносно фінансових аспектів підприємства та містить вказівки, яких необхідно дотримуватися в процесі бізнес-діяльності, яка має фінансовий вплив. Це забезпечує прозорість та підзвітність всередині підприємства.

Розподіл обов'язків має бути організовано таким чином, щоб жоден співробітник не мав фізичного та системного доступу до контролю всіх етапів бізнес-процесу, операцій або транзакції.

За аналізом літератури [1; 9] фінансовому контролю притаманні чотири категорії обов'язків, які показані в табл. 3.

Зауважимо, що за [1] бухгалтерський облік є функція зберігання фінансових даних шляхом створення, ведення, зберігання книг та журналів рахунків, первинних документів обліку та бухгалтерської звітності. Бухгалтерський облік зосереджений на моніторингу фінансової діяльності підприємства та збереженні документів, що підтверджують надходження та витрати. Фінансова звітність та фінансові коефіцієнти широко використовують як інструменти фінансового контролю. Зокрема, найбільш широко використовуються баланс, звіт про доходи і збитки та звіт про рух грошових коштів.

Таблиця 3. Характеристика категорій обов'язків фінансового контролю

Найменування	Характеристика категорії обов'язків
Авторизація	Відноситься до надання доступу до процесу перегляду та затвердження операцій (транзакцій).
Зберігання	Характеризує контроль або доступ до будь-якого фізичного активу підприємства.
Облік	Передбачає створення, ведення та зберігання записів про операції діяльності.
Звірка	Відноситься до перевірки обробки чи реєстрації транзакцій для забезпечення чинності, авторизації та регулярності.

Джерело: сформовано на основі [1; 9].

Баланс відображає та полегшує контроль над багатством та ліквідністю підприємства, а також співвідношенням власних фінансових ресурсів та позикових коштів, які використовує підприємство. Звіт про доходи і збитки полегшує аналіз витрат у відношенні до доходу, та тенденцій доходів і витрат відносно часу. Звіт про рух грошових коштів відображає рух грошових коштів відносно операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Як відомо з [3; 9] фінансові показники необхідні для відображення ефективності фінансової діяльності підприємства та надання фінансового аналізу. Фінансові коефіцієнти поділяються на п'ять типів: ліквідності,

левериджу, оборотності, прибутковості та оцінки. Коефіцієнти ліквідності відображають спроможність підприємства сплачувати короткострокові зобов'язання та можуть бути поділені на три види: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт кислотності та коефіцієнт готівки. Коефіцієнт левериджу оцінює структуру капіталу підприємства та ризик, який виникає внаслідок використання боргу як джерела коштів. Для зручності його можна класифікувати як структурні коефіцієнти (коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт боргового капіталу, коефіцієнт боргових активів) та коефіцієнти покриття (коефіцієнт покриття відсотків, коефіцієнт покриття фіксованих платежів, коефіцієнт покриття обслуговування боргу).

Коефіцієнти оборотності (коефіцієнти ефективності [2; 9] або коефіцієнти управління активами [2]) вимірюють, наскільки ефективно підприємство використовує власні активи. Серед коефіцієнтів оборотності найбільш важливими, на думку авторки, доцільно вважати коефіцієнти оборотності запасів та боржників, середнього періоду збору, коефіцієнт оборотності основних засобів та загальних активів. Доцільно зауважити, що коефіцієнти прибутковості вимірюють результати бізнес-операцій, зокрема, рентабельність валового та чистого прибутку, рентабельність активів і використаного капіталу, прибутковість, рентабельність власного капіталу, який є коефіцієнтом прибутковості. Коефіцієнти оцінки вказують на оцінку акцій підприємства на ринку капіталу, на співвідношення ринкової вартості до балансової вартості.

Серед ознак важливості фінансового контролю доцільно вказати на такі важливі функції забезпечення діяльності підприємства як підтримка грошового потоку, управління ресурсами, оперативність, рентабельність, запобігання шахрайству. Сучасна політика фінансового контролю визнає складність сучасної економіки та ділового середовища. Вона зазвичай націлена на досягнення підзвітності, відповідності, прозорості, оцінки та управління ризиками за підтримки постійного вдосконалення. Сучасні

ключові компоненти фінансового контролю включають: моніторинг та прогноз грошових потоків; аналіз балансів та звітів про фінансові результати; перевірку кредиторської та дебіторської заборгованості; забезпечення дотримання нормативних вимог.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Встановлені загальні кроки розробки та послідовність всіх планів. Надані характеристики чинників планування та спрямованості видів планування, категорій обов'язків фінансового контролю, рейтингів шкали впливу та шкали ймовірностей ризику, рівнів небезпеки матриці ризику та методів кількісної оцінки ризиків. Виявлено, що підприємства розглядають оцінку ризиками як неприбуткову та трудомістку діяльність. Створено прийнятні для керівників та менеджерів знання з планування, фінансового контролю для вирішення проблеми залучення підприємств до впровадження цих знань у практику бізнес-діяльності. Подальші дослідження планується провести у напрямку впровадження системного планування, фінансового контролю у практику діяльності підприємств.

Література

1. Білоусова О. С. Фінансове планування на підприємствах: теорія, методологія, практика. Київ: НАН України Інститут економіки та прогнозування, 2012. 388 с.
2. Гук Д. В. Планування ефективності виробництва. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16, № 2. С. 52–57.
3. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 240 с.
4. Єрмошенко М. М. Маркетинг для магістрів: навч. посібник. Київ: Національна академія управління, 2007. Т. 1. 603 с.

5. Abbas S. A. Entrepreneurship and information technology businesses in economic crisis. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2018. Issue 5(3). P. 682–692. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3156089.
6. Brians A. An analysis on Business Strategy and Management Control measures for success. URL: <https://www.grin.com/document/211923>.
7. Dankiewicz R. The attitudes of entrepreneurs of the small and medium-sized enterprises sector in Poland to key business risks. URL: https://www.researchgate.net/publication/344848409_The_attitudes_of_entrepreneurs_of_the_small_and_medium-sized_enterprises_sector_in_Poland_to_key_business_risks.
8. Marcelino-Sádaba S., Pérez-Ezcurdia A., Echeverría Lazcano A. M., Villanueva P. Project risk management methodology for small firms. URL: https://www.researchgate.net/publication/259512541_Project_risk_management_methodology_for_small_firms.
9. Yang Xu. Application of Management Economics in Enterprise Operation. URL: <https://www.sjemr.org/download/SJEMR-3-8-373-378.pdf>.

References

1. Bilousova, O. S. (2012), *Finansove planuvannia na pidpriemstvakh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Financial planning at enterprises: theory, methodology, practice], NAS of Ukraine Institute of Economics and Forecasting, Kyiv, Ukraine.
2. Hook, D. V. (2014), “Production efficiency planning”, *Ekonomichnyj analiz*, Vol. 16, no 2, pp. 52–57.
3. Roman'kova, O. M. and Mel'nikova, N. V. (2020), *Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia, metodyka, praktyka* [Economics and enterprise management: theory, methodology, practice], PP "Astraya", Poltava, Ukraine.
4. Yermoshenko, M. M. (2007), *Marketynh dlia mahistriv. T. 1.* [Marketing for masters. Vol. 1], National Academy of Management, Kyiv, Ukraine.

5. Abbas, S. A. (2018), “Entrepreneurship and information technology businesses in economic crisis”, *Entrepreneurship and Sustainability*, [Online], Issue 5(3), pp. 682–692, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3156089 (Accessed 15 March 2024).

6. Brians, A. (2012), “An analysis on Business Strategy and Management Control measures for success”, available at: <https://www.grin.com/document/211923> (Accessed 15 March 2024).

7. Dankiewicz, R. (2020), “The attitudes of entrepreneurs of the small and medium-sized enterprises sector in Poland to key business risks”, available at: https://www.researchgate.net/publication/344848409_The_attitudes_of_entrepreneurs_of_the_small_and_medium-sized_enterprises_sector_in_Poland_to_key_business_risks (Accessed 15 March 2024).

8. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A. M., and Villanueva, P. (2014), “Project risk management methodology for small firms”, available at: https://www.researchgate.net/publication/259512541_Project_risk_management_methodology_for_small_firms (Accessed 15 March 2024).

9. Yang, Xu. (2021), “Application of Management Economics in Enterprise Operation”, available at: <https://www.sjemr.org/download/SJEMR-3-8-373-378.pdf> (Accessed 15 March 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024 р.