

УДК 338.583:338.242.4 (477)

**Г. М. Колісник**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і аудиту ВДНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород

## **ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОБУДОВИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

*Доведено, що регулювання витрат вітчизняного підприємницького сектора доцільно розглядати як безперервний процес прийняття рішень в рамках загального управління розвитком національної економіки, який в кожен момент часу спрямований на оптимізацію витрат підприємництва. Визначено, що розробка збалансованої системи показників – це інтерактивний процес, реалізація якого покликана забезпечити побудову єдиної системи цілей підприємства. З'ясовано, що регулювання витрат підприємницького сектора в сучасних економічних умовах є невід'ємною частиною загального стратегічного розвитку підприємництва в Україні, спрямоване на підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності національної економіки. Запропонована система збалансованих показників базується на авторському трьохрівневому підході до державного регулювання витрат підприємництва і об'єднує відносні інтегровані показники ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, що дозволить оцінити державне регулювання витрат з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність суб'єктів підприємництва в Україні.*

**Ключові слова:** державного регулювання витрат, система збалансованих показників, підприємницький сектор економіки, показники ефективності діяльності суб'єктів підприємництва.

### **Kolisnyk H. FUNCTIONAL ANALYSIS OF THE CONSTRUCTION OF BALANCED INDICATORS OF REGULATION OF BUSINESS EXPENSES IN UKRAINE**

*Proved that adjustment costs of domestic business sector should be considered as a continuous decision-making process within the overall management of the development of the national economy, which at one time aimed at cost optimization business. It is determined that the development of a balanced system of indicators is an interactive process, the realization of which is designed to ensure the construction of a single system of enterprise goals. It is revealed that the regulation of expenses of the business sector in the modern economic conditions is an integral part of the overall strategic development of entrepreneurship in Ukraine, aimed at increasing the efficiency of the activity and competitiveness of the national economy. The balanced scorecard that based on the author's three-pillar approach to government regulation of business costs, and combines relative performance integrated business entities, which will assess the state regulation costs with the influence of internal and external environment on the activity of business entities in Ukraine is proposed.*

**Keywords:** state regulation of expenses, system of balanced indicators, business sector of economy, indicators of efficiency of activity of subjects of entrepreneurship.

Регулювання витрат вітчизняного підприємницького сектору доцільно розглядати як безперервний процес прийняття рішень у межах загального управління розвитком національної економіки, котрий у кожен момент часу спрямований на оптимізацію витрат підприємництва, тобто встановлення раціонального їх рівня задля забезпечення довготермінового зростання прибутку за умови реалізації перспективних стратегічних цілей розвитку, а саме інноваційного розвитку виробництва.

Впровадження практики державного регулювання витратами підприємництва має сприяти створенню системи ефективного державного управління. В нашій країні актуальність проблеми управління витратами підприємництва в сучасних мінливих умовах ринкового реформування національної економіки додатково визначається об'єктивною необхідністю у забезпеченні оперативного й ефективного реагування суб'єктів підприємництва на перетворення господарського середовища, створенні належних організаційно-економічних засад підвищення ефективності виробництва конкурентоспроможної продукції в

умовах загострення ринкового суперництва.

Актуальність проблеми посилюється ще й тим, що інфляційні процеси, які мають місце впродовж останніх років, не сприяють зниженню рівня витрат. Прибуток досягається, в основному, не шляхом зменшення затрат на виробництво продукції, а за рахунок зростання відпускних цін.

Необхідною умовою для забезпечення результативності й ефективності функціонування суб'єктів підприємництва стає економічне обґрунтування раціонального використання усіх видів ресурсів, що обумовлює доцільність формування єдиної системи регулювання витратами підприємництва.

У сучасний період державне регулювання витратами, яке розглядається лише в рамках підприємства, а не всього підприємництва, що визначає політику підприємств та організацій, в Україні практично не існує.

Розробка збалансованої системи показників – це інтерактивний процес, реалізація якого покликана забезпечити побудову єдиної системи цілей підприємства. Навіть у випадку повної згоди з

принципової стратегічної орієнтації підприємства на етапі формування конкретних стратегічних цілей керівники можуть дотримуватися різних точок зору щодо того, якими повинні бути стратегічні цілі. Ці думки повинні висловлюватися відкрито, щоб підсумкова система цілей була зрозумілою і прийнятною [1]. Аналіз методичних підходів до визначення стратегічних цілей свідчить про відсутність єдиної методичної бази з досліджуваного питання.

Впровадження практики державного регулювання витратами підприємництва має сприяти створенню системи ефективного державного управління. Однак, сьогодні Україна до цього повною мірою не готова. Адже, міністерства та відомства не завжди до кінця розуміють суть державного регулювання витратами підприємництва, що передбачає не просто реалізацію стратегії управління на підприємстві, а призведе до стабільного зростання валового внутрішнього продукту. Ця неготовність проявилася у двох аспектах – в неготовності самих державних структур до введення державного регулювання витратами підприємництва і неготовності системи швидко адаптуватися до нововведень.

*Мета* дослідження полягає у застосуванні запропонованої системи збалансованих показників регулювання витрат підприємництва.

Регулювання витрат підприємницького сектору в сучасних економічних умовах є невід'ємною частиною загального стратегічного розвитку підприємництва в Україні, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності національної економіки. В той же час системи обліку витрат, що склалися на більшості вітчизняних суб'єктів підприємства промислового сектору [2] не відповідають потребам стратегічного управління і потребують серйозного реінжинірингу, а подекуди – створення з «нульової точки». Зокрема, жорсткі конкурентні умови українського ринку, недосконала структура витрат підприємств-виробників зумовлюють гостру необхідність формування повних, оперативних і достовірних інформаційної та аналітичної баз для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Окремі дослідники [1] вважають, що найбільш ефективним є п'ятиетапний процес побудови, який передбачає такі етапи: розробка стратегічних цілей, побудова причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників, встановлення цільових значень показників і визначення стратегічних заходів (рис. 1).

Стратегічні цілі, що включаються в збалансовану систему показників, визначають результативність регулювання витрат підприємницького сектору

національної економіки.

Формування собівартості продукції промислових підприємств має ряд специфічних аспектів, основні з яких регулюються Типовим положенням з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості.

Відповідно до Положення, виражені в грошовій формі поточні витрати промислового підприємства на виробництво і збут промислової продукції (робіт, послуг) є її собівартістю.

Витрати на виробництво утворюють виробничу (заводську) собівартість, а витрати на виробництво і збут повну собівартість промислової продукції. Дані обліку витрат використовуються для оцінки та аналізу виконання планових показників, визначення результатів діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому, фактичної ефективності організаційно-технічних заходів, спрямованих на розвиток та удосконалення виробництва, для планово-економічних та аналітичних розрахунків [2].

Основою калькулювання витрат на виробництво є правильна та достовірна інформація про витрати переділів основного та допоміжного виробництва, а також їх розподіл. За видами витрати класифікуються за економічними елементами та за статтями калькуляції. Витрати за статтями калькуляції це витрати на окремі види виробів, а також витрати на основне і допоміжне виробництво. За способами перенесення вартості на продукцію витрати поділяються на прямі та непрямі. Складність калькулювання собівартості продукції харчової та переробної промисловості визначається технологією виробництва, різноманітністю продуктів, що одержують в одному технологічному процесі і мають різні фізико-хімічні властивості. Проблема калькулювання на підприємствах даної галузі полягає здебільшого у правильності розподілу непрямих витрат. При використанні різних методів і баз



**Рис. 1. П'ятиетапний процес побудови системи збалансованих показників**

Побудовано за [1]

розподілу допоміжних і обслуговуючих виробництв загальний фінансовий результат підприємства не змінюється, але за видами продукції він відрізняється, і часто досить суттєво, що виражається в зміні

рентабельності продукції. Так, при використанні однієї бази розподілу виробництво групи виробів може бути збитковим, а з використанням іншої – прибутковим [1].

Ряд вчених вважають, що різні види послуг допоміжних та обслуговуючих виробництв повинні розподілятися за різними базами розподілу. Інші – констатують, що на окремі види продукції непрямі витрати розподіляють пропорційно заробітній платі виробничих робітників, хоча, на думку авторів, таку базу розподілу точною назвати складно, оскільки рівень механізації та автоматизації виробництва різних видів продукції може значно різнитися. Визначати базу розподілу вони пропонують за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. За базу розподілу відповідних непрямих витрат пропонується обирати той показник, щільність зв'язку якого з відповідною статтею непрямих витрат найбільша, тобто коефіцієнт кореляції буде максимальним. Деякі учені-економісти вважають за доцільне здійснювати розподіл витрат допоміжних і обслуговуючих виробництв не за комплексною статтею, а за кожним елементом витрат. При цьому, для кожного елемента витрат обирається своя база розподілу. З метою якого якомога точнішого розподілу метод «калькулювання на основі діяльності». Згідно з цим методом для робочої операції визначається індекс-вимірник вихідного результату – кост-драйвер (фактор-витрат) [1, 9, 10].

Розробка збалансованої системи показників покликана забезпечити побудову єдиної системи цілей підприємства. З цього приводу різні автори пропонують різні визначення. Так А. Гершун і М. Горський пропонують розробку пропозицій, що стосуються цілей, на основі наявних документів та ідей.

Р. Каплан та Д. Нортон акцентують увагу на розробці пропозицій у процесі підготовки до семінару (наради), а такі автори, як Жан Рой та Нільс-Горан Ольве, в якості пріоритетного пропонують розробку пропозицій у ході семінару (наради). На основі аналізу робіт А. Гершуна та М. Горського, Р. Каплана й Нортон Д., Ж. Роя та Н. Ольве, П. Нівена, сучасні дослідники сформулювали базові принципи розробки стратегічних цілей на суб'єкта господарювання – підприємства [1]:

1) для кожної складової варто визначати не більше 4–5 цілей – тільки так можна зберегти прийнятний рівень оглядовості;

2) цілі повинні бути сформульовані вербально у вигляді короткої пропозиції, що сприяє кращій комунікації;

3) необхідно концентруватися на тих цілях, які мають велике стратегічне значення для підприємства;

4) слід використовувати не загальні, а максимально конкретні формулювання цілей;

5) слід використовувати дієслівні звороти під час формулювання цілей;

6) вимірність цілей на цьому етапі не важлива.

Розроблені у процесі аналізу варіанти дій необхідно сортувати за їхньою належністю до відповідних складових. Далі вони повинні бути диференційовані на потенційні, оперативні й

стратегічні цілі. У кожному випадку також необхідно перевіряти відповідність тієї чи іншої мети рівню управлінської ієрархії (табл. 1).

Доцільно також зауважити, що спеціалісти з побудови збалансованої системи показників за кордоном погоджуються в думці, що величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників в цілому, тому доцільно зосередитись на основних індикаторах регулювання витрат підприємництва, а саме показниках рентабельності виробництва, реалізації та активів.

Періодичних чи постійних змін стратегічних напрямків в національній економіці важко уникнути, тому що підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища і впливу фактора невизначеності.

В умовах ринку, при самотійному господарюванні, особливої ваги набуває здатність підприємницького сектору так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, забезпечувати фінансування своїх зобов'язань, отримувати прибуток. Виходячи з різноманітності характеристик виробничої галузі, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах своєї діяльності, уводячи цей орієнтир як основу планування. Відомо, що будь-який різновид планування базується на певній ідеї та формує відповідний задум (концепцію). Концепція стратегічного управління фінансовими ресурсами – це сукупність задумів, ідей, думок, принципів, уявлень, доктрин, що обумовлюють мету формування фінансових ресурсів, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, стиль, характер та різновид взаємних відносин між різними ділянками побудови його внутрішньої структури, а також необхідний рівень урахування впливу ззовні на інноваційний розвиток галузі.

Кінцевим задумом, що характеризує зміст концептуальної стратегії оптимізації витрат підприємницького сектору, є міркування, щодо необхідності врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та їх взаємозв'язок при визначенні мети виробництва. Стратегія виступає як інструмент досягнення мети, а для можливості реалізації цієї стратегії необхідно, щоб уся галузь функціонувала у стратегічному режимі.

З цього приводу в систему збалансованих показників доцільно включити показники, які враховують фактори прямого і непрямого впливу з боку внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності суб'єктів підприємництва. На думку сучасних дослідників [9], в окремих галузях промисловості врахування факторів зовнішнього середовища в моделі фінансового прогнозування на основі трендової функції можливе за рахунок введення до формалізованого виду цієї функції параметрів, що характеризують вплив зовнішнього середовища, а саме рівень складності зовнішнього середовища та рівень мінливості зовнішнього

Система збалансованих показників регулювання витрат підприємства [11]

Стратегічна ціль	Причинно-наслідкові зв'язки	Група показників (інтегрований індекс)	Умовні позначення	Цільові значення
Макрорівень регулювання витрат				
Мінімізація витрат підприємства	Вартість ресурсів формує основну суму витрат підприємства	Рівень заробітної плати	$x_1$	вище прожиткового мінімуму
		Рівень тарифів на використання ресурсів	$x_2$	↓min
		Рівень соціальних стандартів	$x_3$	↓min
		Рівень податкового навантаження	$x_4$	↓min
Мезорівень регулювання витрат				
Максимізація галузевого продукту	Валовий продукт економіки в цілому складається з продуктів окремих галузей	Рентабельність виробництва галузі (сектору, кластеру)	$v_1$	↑max
		Рентабельність реалізації галузі (сектору, кластеру)	$v_2$	↑max
		Рентабельність активів галузі (сектору, кластеру)	$v_3$	↑max
Мікрорівень регулювання витрат				
Максимізація рентабельності	Ефективність поточних витрат підприємства на виробництво і продаж продукції. Має важливе значення у пошуку можливостей отримання додаткового прибутку за рахунок збільшення випуску продукції й поліпшення її асортименту	Коефіцієнт рентабельності виробництва	$r_1$	↑max
		Коефіцієнт рентабельності продажів	$r_2$	↑max
Збільшення обсягу продажів або контролювання витрат виробництва	Коли відношення чистого прибутку до загальних активів зростає або залишається стабільним, є сенс збільшувати активи й обсяги продажів, у протилежному випадку – обмежувати зростання обсягів продажів і звільнитися від активів	Коефіцієнт рентабельності активів ROA	$r_3$	↑max
		Критичний рівень реалізації	$r_4$	Чим більша маса продажу що до критичної, тим більший прибуток отримує підприємство

середовища. За своєю сутністю дану методику можна екстраполювати на інші галузі національної економіки.

Для розрахунку рівня складності зовнішнього середовища використовують такі показники [10; 12]:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{k_i} (1 - t'_{ij}) \cdot z'_{ij}}{\sum_{i=1}^n k_i}, \quad (1)$$

$$t'_{ij} = \frac{t_{ij}}{\max_j t_{ij}}, \quad z'_{ij} = \frac{z_{ij}}{\max_j z_{ij}}, \quad i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, k_i. \quad (2)$$

де  $n$  – кількість груп факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на окреме підприємство;

$k_i$  – кількість елементів груп факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на окреме підприємство;

$a_{ij}$  – елементи груп факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на підприємство;

$z_{ij}$  – матеріальні витрати, пов'язані з організацією співпраці;

$t_{ij}$  – час співпраці підприємства з даним елементом [10; 12]

З метою оцінювання рівня мінливості зовнішнього середовища по кожній групі факторів впливу зовнішнього середовища спочатку обчислюють максимальне відносне відхилення параметра  $z_{ij}$  за визначений період часу [12]:

$$z''_i = \max_j \frac{|z_{ij}^1 - z_{ij}^0|}{z_{ij}^0}, \quad i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, k_i, \quad (3)$$

де  $z_{ij}^0$  та  $z_{ij}^1$  – значення параметра  $z_{ij}$  для елемента  $a_{ij}$  на початку та в кінці періоду [12].

В свою чергу, рівень мінливості зовнішнього середовища сучасними дослідниками пропонується визначати за формулою [11]:

$$s = \frac{\sum_{i=1}^n t'_{ij_0} \cdot z''_i}{n}. \quad (4)$$

де  $t'_{ij_0}$  ( $i = 1, \dots, n$ ) – максимальне відносне відхилення параметра  $z_{ij}$ .

Доцільно погодитись з позицією, що з урахуванням того, що за рахунок впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища реально

досягнуті в майбутньому показники фінансового плану можуть суттєво відрізнятись від прогнозних планових, то при розробці трендового рівняння для прогнозу необхідно визначити середній розмір помилки трендової функції за формулою [9]:

$$\varepsilon_E = \sqrt{\frac{1}{n-m-1} * \sum (y_i - y_t)^2}, \quad (5)$$

де  $m$  – кількість параметрів тренду  $a$  і  $b$ ;

$y_t$  – теоретичні значення, розраховані на основі рівняння тренду.

Екстраполяція тренду на прогнозний період розраховується шляхом підстановки в отримане рівняння тренду значення прогнозного періоду:

$$Y_{t+k} = a + b * (t + k) \quad (6)$$

Для підвищення ефективності та наближення до реальності фінансового плану помилка прогнозу функції визначається за формулою:

$$\varepsilon_p = \varepsilon_E \cdot \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{k(n+2k-1)^2}{n(n^2-1)}} \quad (7)$$

На основі отриманих даних розраховуються довірчі інтервали прогнозного рівняння з зазначеною ймовірністю:

$$(Y_{t+k} - t_{1-\alpha} \cdot \varepsilon_p) \leq Y_{\text{прогнозе}} \leq (Y_{t+k} + t_{1-\alpha} \cdot \varepsilon_p). \quad (8)$$

Врахування факторів зовнішнього середовища в моделі на основі трендової функції можливе за рахунок введення до формалізованого виду цієї функції параметрів, що характеризують вплив зовнішнього середовища:

$$Y_{t+k} = \frac{(a + b * (t + k)) \cdot s}{r}, \quad (9)$$

де  $s$  – рівень складності зовнішнього середовища, обчислений за формулами (1)-(2) за методикою [10; 12];

$r$  – рівень мінливості зовнішнього середовища, розрахований за формулами (3)-(4) за методикою [10; 12].

Сучасні вітчизняні [13] та зарубіжні [15; 15] дослідники відзначають, що в процесі врахування факторів зовнішнього середовища при розробці планів можна виділити два основних типи невизначеності, які найбільше впливають на можливість і швидкість прийняття рішень, а саме невизначеність, що може бути усунена шляхом зведення її до мінімального рівня і врахована в процесі планування шляхом аналізування існуючих тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, та залишкова невизначеність, яка зберігається після виділення та оцінки невизначеності, що усувається. Залишкова невизначеність є характерною для довгострокового і стратегічного планування й прогнозування. При цьому чим довшим є період планування, тим вищим стає рівень залишкової невизначеності і збільшується її вплив на реалізацію розроблених планів.

З метою підвищення ефективності стратегічного планування і прогнозування в умовах невизначеності вважаємо за доцільне погодитися із сучасними дослідниками, що чотирирівневий підхід до вивчення невизначеностей зовнішнього середовища суб'єктів підприємницького сектору національної економіки, дозволить скласти загальне уявлення про майбутнє шляхом виділення деякої підмножини змінних, що визначають основний напрямок можливих відхилень зовнішнього середовища та деяких індикаторів, здатних сигналізувати про позитивні або негативні зміни цих показників для здійснення ефективного планування. Відповідно, доцільно включити в систему збалансованих показників регулювання витрат підприємницького сектору критерії невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, які пропонують вітчизняні фахівці.

Стратегічні цілі, що включаються в збалансовану систему показників, визначають результативність регулювання витрат підприємницького сектору національної економіки. Формування собівартості продукції промислових підприємств має ряд специфічних аспектів, основні з яких регулюються Типовим положенням з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. Тому, запропонована система збалансованих показників, яка базується на авторському чотирирівневому підході до державного регулювання витратами підприємництва, та об'єднує відносні інтегровані показники ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, дозволить оцінити державне регулювання витратами з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів підприємництва в Україні.

Отже, запропонована система збалансованих показників базується на авторському тривірневому підході до державного регулювання витрат підприємництва, та об'єднує відносні інтегровані показники ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, що дозволить оцінити державне регулювання витрат з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів підприємництва в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Х.: ХНЕУ, 2008. – 179 с.
2. Титаренко І. Аналіз витрат виробництва / І. Титаренко // Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть. – Тернопіль, 2005. – С. 250-252.
3. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки / Л. І. Дідківська, Л. С. Головка. – К.: Знання, 2008. – 213 с.
4. Калетнік Г. М. Державне регулювання економіки: навч. посібник / Г. М. Калетнік, А. Г. Мазур, О. Г. Кубай. – К.: Хай-Тек Прес, 2011. – 428 с.
5. Омарова Н. Ю. Управление производственными затратами в конкурентной среде: учебное

посібник / Н. Ю. Омарова, Л. Н. Косякова, А. Л. Попова. – СПб.: Проспект науки, 2011. – 224 с.

6. Кундицький О. О. До питання про сутність державного регулювання економіки / О. О. Кундицький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.2. – С. 123-127.

7. Санахметова Н. Поняття державного регулювання підприємництва / Н. Санахметова // Українське комерційне право. – 2005. – № 6. – С. 10-17.

8. Державне регулювання економіки: навч. посібник / С. М. Чистов, А. Е. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. – К.: КНЕУ, 2000. – 316 с.

9. Белялов Т. Е. Модель фінансового планування і прогнозування на підприємствах легкої промисловості в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Т. Е. Белялов // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 425-431.

10. Повідайчик М. М. Особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності / М. М. Повідайчик // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 59-63.

11. Колісник Г. М. Державне регулювання витратами підприємницького сектору України. Автореф. дис. ... доктора екон. наук. – К., 2017. – 42 с.

12. Ярема В. І. Виробнича програма підприємств у системі стратегічного планування: [монографія] / В. І. Ярема, М. М. Повідайчик. – Ужгород: Закарпаття, 2011. – 184 с.

13. Кравченко О. О. Аналіз ризиків фінансового планування на залізничному транспорті / О. О. Кравченко // Схід. – 2012. – № 1 (115). – С. 57-61.

14. Courtney H. G. Strategy under uncertainty / H. G. Courtney, J. Kirkland, S. P. Viguerie // The McKinsey Quarterly. – 2000. – № 6. Retrieved from [http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy\\_under\\_uncertainty\\_1064](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy_under_uncertainty_1064)

15. Courtney H. Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty / H. Courtney // Strategy & Leadership. – 2003. – Vol. 31 (1). – Pp. 14-22. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872857&show=html>

16. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін (ред.), М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – 7-е вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008. – 552 с.

### References

1. Malyarets, L. M., & Shtereverya, A. V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diyal'nosti pidpryyemstva [Balanced system of indicators in the assessment of enterprise activity]*. Kharkiv: KhNEU. [in Ukrainian].

2. Tytarenko, I. (2005). Analiz vytrat vyrobnytstva [Analysis of production costs]. In *Sotsial'no-ekonomichni, politychni ta kul'turni otsinky i prohnozy na rubezhi dvokh tysyacholit'*. Ternopil, pp. 250-252.

3. Didkivska, L. I., & Holovko, L. S. (2008). *Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of economy]*. Kyiv: Knowledge.

4. Kaletnik, H. M., Mazur, A. H., & Kubay, O. H. (2011). *Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of economy] (Manual)*. Kyiv: Hi-Tech Press.

5. Omarova, N. Yu., Kosyakova, L. N., & Popova, A. L. (2011). *Upravlyenye proyzvodstvennyy zhatratamy v konkurentnoy srede [Production costs management in a competitive environment] (Manual)*. SPb.: Prospect of Science.

6. Kundytskyy, O. O. (2006). Do pytannya pro sutnist' derzhavnoho rehulyuvannya ekonomiky [On the question of the essence of state regulation of the economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 16.2 (pp. 123-127).

7. Saniakhmetova, N. (2005). Ponyattya derzhavnoho rehulyuvannya pidpryyemnytstva [The notion of state regulation of entrepreneurship]. *Ukrayins'ke komertsiyne pravo – Ukrainian commercial law*, 6, 10-17.

8. Chystov, S. M., Nykyforov, A. E., Kutsenko, T. F., & et al. (2000). *Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of the economy] (Manual)*. Kyiv: KNEU.

9. Byelyalov, T. E. (2016). Model' finansovoho planuvannya i prohnozuvannya na pidpryyemstvakh lehkoyi promyslovosti v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha [The model of financial planning and forecasting at enterprises of light industry in conditions of uncertainty of the external environment]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 7, 425-431.

10. Povidaychik, M. M. (2014). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannya vyrobnychoyi prohramy pidpryyemstva lehkoyi promyslovosti v umovakh nevyznachenosti [Features of strategic planning of the production program of the light industry enterprise under conditions of uncertainty]. In *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Ekonomika [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics]*: Vol. 1 (pp. 59-63).

11. Kolisnyk, H. M. (2017). *Derzhavne rehulyuvannya vytratamy pidpryyemnyts'koho sektoru Ukrayiny [State regulation of expenses of the business sector of Ukraine]*. (Ph.D. in Econ. Thesis, Kyiv, Ukraine). [in Ukrainian].

12. Yarema, V. I., & Povidaychik, M. M. (2011). *Vyrobnycha prohrama pidpryyemstv u systemi stratehichnoho planuvannya [Production program of enterprises in the system of strategic planning]*. Uzhhorod: Transcarpathia.

13. Kravchenko, O. O. (2012). Analiz ryzykiv finansovoho planuvannya na zaliznychnomu transporti [Analysis of risks of financial planning in railway transport]. *Skhid – East*, 1 (115), 57-61.

14. Courtney, H. G., Kirkland, J., & Viguerie, S. P. (2000). Strategy under uncertainty. *The McKinsey Quarterly*, 6. Retrieved from [http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy\\_under\\_uncertainty\\_1064](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy_under_uncertainty_1064)

15. Courtney, H. (2003). Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty. *Strategy & Leadership*, 31 (1), 14-22. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872857&show=html>

16. Poddyeryohin, A. M. (Ed.), Bilyk, M. D., Buryak, L. D., & et al. (2008). *Finansy pidpryyemstv [Finances of enterprises] (Textbook)*. 7<sup>th</sup> ed. Kyiv: KNEU, 2008.