

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
RESEARCH DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS

УДК 338.124.4:658

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.443-451>

Савків У.С.¹, Лещук Г.В.², Монюк Б.Р.³

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ ДЛЯ
ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПРИЙНЯТТЯ
ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

¹ Карпатський (Прикарпатський) національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел: +380672801800,
e-mail: uliana.savkiv@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

² Карпатський (Прикарпатський) національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел: +380672559984,
e-mail: halyna.leshchuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1625-1536>

³ Карпатський (Прикарпатський) національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
tel.: +38095877-48-97,
e-mail: bohdan.moniuk.23a@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3693-1064>

Анотація. Бізнес-планування відіграє провідну роль в ефективному управлінні витратами підприємства, оскільки дозволяє систематично оцінювати фінансові потреби, визначати пріоритети витрат і прогнозувати можливі фінансові ризики. Правильно складений бізнес-план є основою для раціонального розподілу ресурсів, що є критично важливим для підтримки стабільності підприємства в умовах невизначеності та криз.

У статті розглядаються ключові аспекти бізнес-планування як інструменту ефективного управління витратами в період кризи, а також стратегічні підходи до адаптації підприємств до кризових умов.

Метою статті є вивчення взаємозв'язку між бізнес-плануванням та управлінням витратами підприємства у кризовий період з метою оптимізації витрат, забезпечення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у статті застосовано такі методи дослідження: дедукція – для визначення основних переваг та недоліків від застосування бізнес-планування як

інструменту управління витратами підприємства; системний аналіз – для вивчення процесів бізнес-планування та управління витратами підприємства у їх взаємозв'язку та взаємозалежності; синтез та комплексний підхід – для врахування всіх аспектів, які можуть впливати на управління витратами в умовах кризи, розробки рішень, які будуть ефективними як для довгострокового планування, так і для оперативного реагування на зміни; абстрагування – для формування узагальнених висновків.

Дослідження представляє концепцію взаємозв'язку між бізнес-плануванням та управлінням витратами підприємства в умовах економічної нестабільності та криз. Автори підкреслюють важливість правильно розробленого бізнес-плану як основи для ефективного управління витратами, що не лише дозволяє зменшити фінансові ризики, а й зберегти конкурентоспроможність підприємства в періоди кризи.

Результати наукового дослідження можуть бути застосовані підприємствами в кризових умовах для управління витратами ще на етапі бізнес-планування діяльності.

Ключові слова: криза, витрати підприємства, управління витратами, бізнес-план, бізнес-планування, антикризове управління, управлінські рішення.

Savkiv U.S.¹, Leshchuk H.V.², Moniuk B.R.³

**THE INTERRELATION BETWEEN BUSINESS PLANNING AND COST
MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE DURING A CRISIS PERIOD FOR
MAINTAINING COMPETITIVENESS AND MAKING EFFECTIVE MANAGERIAL
DECISIONS**

¹Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National
University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: +380672801800,
e-mail: uliana.savkiv@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

²Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National
University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: +380987611616,
e-mail: halyna.leshchuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1625-1536>

³Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National
University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: +38095877-48-97,
e-mail: bohdan.moniuk.23a@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3693-1064>

Abstract. Business planning plays a leading role in the effective cost management of an enterprise, as it enables a systematic assessment of financial needs, the prioritization of expenditures, and the forecasting of potential financial risks. A properly developed business plan serves as a

foundation for the rational allocation of resources, which is critically important for maintaining enterprise stability in conditions of uncertainty and crisis.

This article examines the key aspects of business planning as a tool for effective cost management during periods of crisis, as well as strategic approaches to the adaptation of enterprises to crisis conditions.

The purpose of the article is to investigate the relationship between business planning and cost management in times of crisis, with the aim of optimizing expenditures, ensuring financial stability, and enhancing the competitiveness of enterprises under conditions of economic instability.

To achieve this objective, the article employs the following research methods: deduction –to identify the main advantages and disadvantages of using business planning as a tool for enterprise cost management; systems analysis – to explore the interconnection and interdependence between business planning and cost management processes; synthesis and a comprehensive approach – to take into account all factors that may influence cost management in crisis conditions and to develop solutions that are effective for both long-term planning and immediate response to changes; abstraction –to formulate generalized conclusions.

The research presents the concept of the interrelationship between business planning and cost management in enterprises under conditions of economic instability and crisis. The authors emphasize the importance of a well-developed business plan as the foundation for effective cost management, which not only helps reduce financial risks but also preserves the competitiveness of the enterprise during periods of crisis.

The results of the scientific study can be applied by enterprises in crisis conditions to manage costs starting from the business planning stage of their activities.

Keywords: crisis, enterprise expenditures, cost management, business plan, business planning, crisis management, managerial decisions.

Вступ. Управління витратами підприємства в умовах кризового періоду є важливим інструментом для забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Кризові ситуації, як воєнні конфлікти, часто призводять до зниження попиту, підвищення витрат і нестабільності на ринку. В умовах невизначеності підприємствам необхідно впроваджувати ефективні стратегії управління витратами, щоб зберегти фінансову стійкість, які передбачають скорочення неефективних витрат, оптимізацію операційних процесів і впровадження нових технологій для підвищення продуктивності.

Основною метою управління витратами в кризовий період є збереження конкурентоспроможності підприємства, що передбачає адаптацію до нових умов, збереження маржі та підтримку якості продуктів або послуг. Підприємства повинні активно переглядати свої бізнес-моделі, коригувати бюджетування та фінансове планування, зосереджуючи увагу на скороченні витрат, які не приносять прямої вигоди.

Постановка завдання. Дослідження взаємозв'язку бізнес-планування та управління витратами підприємства у кризовий період дозволяє розкрити механізми, за допомогою яких ефективно планування може допомогти компанії подолати фінансові труднощі та зберегти свою конкурентоспроможність.

В умовах воєнного часу підприємства стикаються з численними викликами, такими як зниження попиту, зростання витрат та нестабільність ринку, саме тому, правильно спланована стратегія дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й адаптувати діяльність до нових умов, визначати пріоритетні напрямки, скорочувати непотрібні витрати та максимізувати ефективність ресурсів. Дослідження цієї теми допомагає знайти оптимальні рішення для управління витратами в умовах невизначеності, що є критично важливим для виживання підприємства у кризові періоди.

Дана проблематика знайшла своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених: Мірзоева Т. В., Томашевська О.А. [1], Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. [2], Костецька Н. [3], Davis T. H. [4], Kaplan R. S., Norton D. P. [5], Hamel

G., Prahalad C. K. [6] та ін.

Результати. В умовах економічної кризи ефективно управління витратами відіграє вирішальну роль у стабільності та подальшому розвитку підприємства. Рациональне використання ресурсів допомагає зменшити фінансові ризики, зберегти ліквідність і забезпечити стійкість бізнесу навіть у складних умовах.

Управління витратами – це системний підхід до планування, аналізу, контролю та оптимізації фінансових ресурсів підприємства, який спрямований на зниження необґрунтованих витрат, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, забезпечення прибутковості, фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку.

Контроль витрат дозволяє мінімізувати фінансові втрати, підтримувати прибутковість та уникати банкрутства.

Одним із ключових аспектів є оптимізація витрат на персонал, виробництво та адміністративні процеси, що допомагає підприємству ефективно розподіляти фінанси, що, у свою чергу, сприяє збереженню робочих місць та зниженню соціальних ризиків.

Важливим фактором в умовах кризи є гнучкість і швидкість реагування управлінською системою на зміни ринку, що дозволяє компанії адаптуватися до нових умов та знайти нові можливості для розвитку.

Крім того, контроль витрат підвищує інвестиційну привабливість підприємства, адже фінансова стабільність є важливим показником надійності для партнерів і потенційних інвесторів. Загалом, грамотне управління витратами під час кризи дозволяє не лише уникнути фінансових проблем, але й створити міцний фундамент для майбутнього зростання.

Бізнес-планування відіграє важливу роль в ефективному управлінні витратами підприємства, оскільки воно дозволяє прогнозувати, контролювати та оптимізувати фінансові ресурси. Основні аспекти його впливу узагальнено на рис. 1.

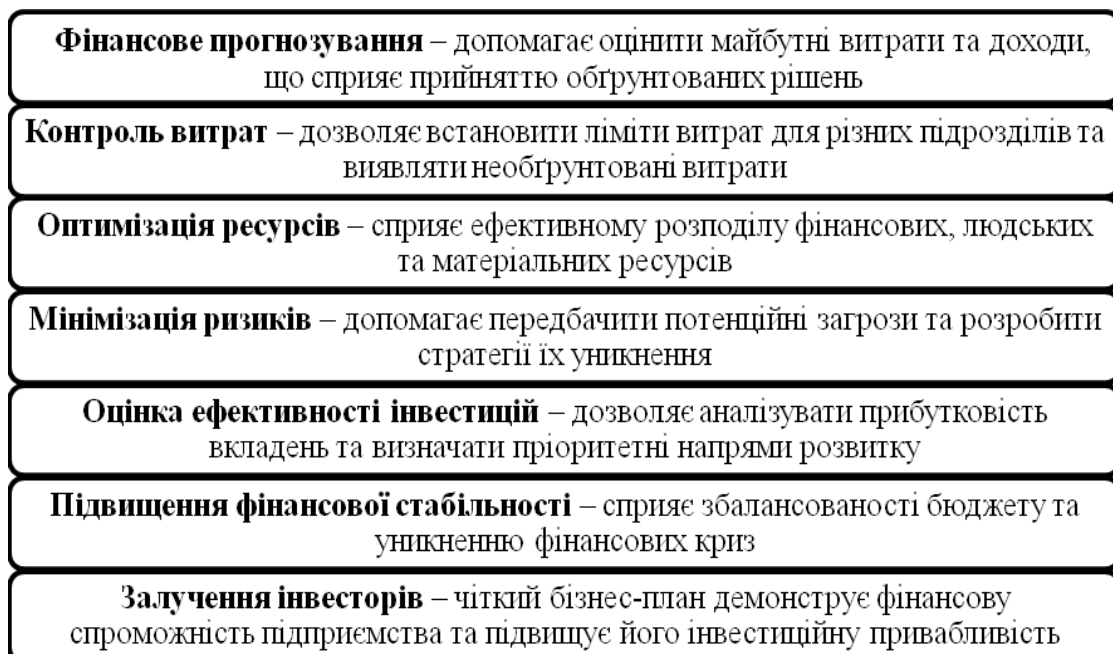


Рис. 1. Основні результати впливу бізнес-планування на систему управління витратами підприємства

Fig.1. The main results of the impact of business planning on the cost management system of an enterprise.

Розробка авторів

Фінансове прогнозування є одним із інструментів ефективного управління витратами підприємства. Воно дозволяє оцінювати майбутні фінансові показники, планувати бюджет і визначати оптимальні шляхи використання ресурсів. Завдяки прогнозуванню керівництво компанії може заздалегідь ідентифікувати можливі ризики, уникати фінансових труднощів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Процес фінансового прогнозування включає аналіз попередніх витрат, оцінку ринкових тенденцій, врахування макроекономічних факторів і визначення очікуваних доходів і витрат. Запровадження фінансового прогнозування допомагає підприємству сформулювати реалістичну фінансову стратегію, встановити контрольні показники та розробити заходи для оптимізації витрат.

Крім того, фінансове прогнозування сприяє підвищенню гнучкості компанії, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринку та коригувати витрати відповідно до актуальної ситуації. Його роль особливо важлива в умовах економічної нестабільності, коли непередбачувані фактори можуть суттєво впливати на фінансовий стан підприємства.

Контроль витрат є важливим елементом антикризового управління, оскільки він дозволяє підприємству зберігати фінансову стабільність та ефективно реагувати на загрози, викликані економічними труднощами. В умовах кризи компанії стикаються зі зниженням доходів, підвищеними витратами та нестабільністю ринку, тому грамотне управління фінансами стає критично необхідним для їхнього виживання та подальшого розвитку.

Процес контролю витрат у кризовий період передбачає детальний аналіз фінансових потоків, виявлення необґрунтованих витрат і запровадження заходів щодо їх скорочення. Він може включати оптимізацію операційних процесів, зниження витрат на адміністративні потреби, перегляд контрактів із постачальниками та впровадження енергоефективних рішень. Водночас важливо не лише скорочувати витрати, а й підтримувати якість продукції чи послуг, щоб уникнути втрати конкурентних позицій [5].

Ефективний контроль витрат передбачає впровадження сучасних фінансових інструментів, таких як бюджетування, автоматизація обліку та моніторинг фінансових показників у режимі реального часу, що дозволяє керівникам оперативно приймати рішення, адаптувати бізнес-модель до змін ринкового середовища та уникати фінансових втрат.

Таким чином, контроль витрат у системі антикризового управління виступає механізмом, що допомагає підприємству не лише зменшити ризики банкрутства, а й сформулювати міцний фінансовий фундамент для стабільної роботи та подальшого відновлення після кризи.

Оптимізація ресурсів є одним із напрямів антикризового управління витратами, оскільки дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні фінансові, матеріальні та людські ресурси для збереження стабільності та підвищення конкурентоспроможності. В умовах кризи, коли доходи компанії можуть зменшуватися, а витрати зростати, грамотне планування та розподіл ресурсів стає важливим інструментом для мінімізації фінансових ризиків.

Процес оптимізації ресурсів включає аналіз усіх витрат підприємства, визначення основних статей витрат, які можна скоротити без шкоди для якості продукції або послуг, а також запровадження більш ефективних методів управління [4].

Рекомендуємо направити заходи на автоматизація бізнес-процесів, зменшення витрат на непрофільні активності, перегляд постачальницьких контрактів та перехід на більш економічні моделі виробництва.

Окрему увагу слід приділити оптимізації людських ресурсів. Це не означає масове скорочення персоналу, а скоріше підвищення продуктивності праці, реорганізацію робочих процесів та впровадження програм мотивації співробітників. Гнучке управління кадрами допомагає зберегти ефективність роботи та уникнути значних втрат у кваліфікованому персоналі.

Оптимізація ресурсів у системі антикризового управління витратами є важливим фактором фінансової стійкості підприємства, що дозволяє не лише знизити витрати, але й створити основу для подальшого зростання та розвитку після виходу з кризової ситуації.

Мінімізація ризиків є одним із найважливіших завдань антикризового управління витратами, оскільки в умовах нестабільності будь-які необґрунтовані фінансові рішення можуть призвести до значних втрат і навіть до банкрутства підприємства.

У зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією необхідно проводити ретельний моніторинг та адаптацію управлінських стратегій, щоб забезпечити виживання та продуктивність організацій у важких умовах, коли ризики дуже важко ідентифікувати та оцінювати [6].

У кризовий період компанія стикається з непередбачуваними змінами на ринку, коливаннями попиту, зростанням витрат на сировину та послуги, що робить необхідним запровадження стратегій для зменшення негативного впливу цих факторів.

У сучасних реаліях керівники змушені приймати швидкі рішення та імпровізувати в умовах кризи, працювати надмірно напружено, щоби підтримувати операційну діяльність та утримувати працівників. Зміни в бізнес-середовищі спонукають переорієнтуватися зі стратегій розвитку на вирішення нагальних проблем. Перед топ-менеджментом постало завдання створення нових систем захисту та пошуку відповідних механізмів управління [7].

Процес мінімізації ризиків передбачає ретельний аналіз усіх можливих загроз для фінансової стабільності підприємства та розробку планів реагування на них. Одним із методів є диверсифікація витрат, що включає пошук альтернативних постачальників, розподіл інвестицій між кількома напрямками діяльності та перехід на більш гнучкі фінансові моделі.

Впровадження системи фінансового моніторингу дозволяє відстежувати витрати в режимі реального часу, швидко виявляти ризикові зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зниження ризиків можливе і через оптимізацію операційних процесів, зменшення неефективних витрат і впровадження сучасних технологій для автоматизації бізнесу.

Загалом, мінімізація ризиків у системі антикризового управління витратами забезпечує підприємству фінансову гнучкість, стійкість до кризових явищ та можливість швидкого відновлення після періоду нестабільності, що є шляхом до довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Антикризове управління являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання або мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що виникають в економічній діяльності підприємств. Одним із інструментів у цій системі є інвестиційна діяльність, ефективність якої потребує ретельної оцінки для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка ефективності інвестицій у межах антикризового управління базується на показниках наведених у табл. 1.

Таблиця 1

**Показники оцінювання інвестиційної результативності в умовах
антикризового менеджменту**

Table 1

**Indicators for Evaluating Investment Performance under Crisis Management
Conditions**

Показник	Опис	Значення для антикризового управління
Чиста приведена вартість (NPV)	Різниця між приведеними доходами та витратами проєкту	Визначає доцільність інвестицій – позитивне NPV свідчить про ефективність проєкту
Внутрішня норма доходності (IRR)	Відсоткова ставка, за якої NPV = 0. Вищий IRR означає більшу прибутковість проєкту	Сприяє вибору найбільш рентабельних проєктів у критичних умовах
Термін окупності	Час, за який інвестиції повертаються за рахунок прибутку	Короткий термін окупності знижує ризик у кризовий період
Індекс прибутковості (PI)	Співвідношення дисконтованих доходів до інвестиційних витрат	Дозволяє оцінити ефективність кожної вкладеної гривні
Чутливість проєкту до ризиків	Визначається через сценарний аналіз та метод Монте-Карло, виявляє можливі відхилення	Дозволяє оцінити стійкість проєкту до змін ринку, що особливо важливо в кризових умовах

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

Інвестиції в умовах кризи мають низку особливостей, що відрізняють їх від стандартних капіталовкладень:

- спрямованість на стабілізацію – інвестиції мають швидко давати ефект і зменшувати негативні наслідки кризи;
- адаптивність – перевага надається проєктам, здатним швидко перебудовуватися під змінні умови;
- фокус на сталий розвиток – антикризові інвестиції мають закладати основу для майбутнього зростання і мінімізації ризиків.

Методи оцінки включають не лише традиційні фінансові показники, а й якісні характеристики, такі як ступінь впливу на репутацію, соціальну стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.

Ефективність інвестицій в антикризовому управлінні визначається не лише фінансовими показниками, а й їхньою здатністю забезпечувати стійкість підприємства у довгостроковій перспективі. Використання комплексного підходу до оцінки дозволяє мінімізувати ризики та підвищити шанси на успішне подолання кризи, забезпечуючи стабільність і розвиток бізнесу.

Фінансова стабільність підприємства є умовою його довгострокового успіху, особливо в умовах кризових ситуацій. Антикризове управління витратами передбачає використання стратегій і методів, спрямованих на оптимізацію фінансових ресурсів, зменшення ризиків і забезпечення стійкого розвитку [5].

Основні підходи до підвищення фінансової стабільності в кризових умовах є наступними:

- регулярний аудит витрат дозволяє виявити неефективні статті бюджету та скоротити непотрібні витрати без шкоди для операційної діяльності;

- залучення альтернативних джерел фінансування, таких як державні субсидії, інвестиції або партнерські програми, допомагає зменшити залежність від одного джерела прибутку;
- впровадження сучасних технологій і автоматизація бізнес-процесів дозволяють зменшити витрати на виробництво та підвищити ефективність управління;
- складання детальних фінансових планів і використання сценарного аналізу дозволяє передбачати можливі ризики та вчасно реагувати на зміни;
- пошук нових постачальників та оптимізація логістичних процесів можуть суттєво знизити загальні витрати компанії;
- реструктуризація боргів, перегляд умов кредитування та раціональне використання позикових коштів допомагають уникнути фінансового перевантаження.

Підвищення фінансової стабільності в системі антикризового управління витратами є важливим завданням для підприємств, що прагнуть мінімізувати ризики та забезпечити безперебійне функціонування в умовах нестабільної економіки. Використання комплексного підходу до аналізу та оптимізації витрат дозволяє не лише зберегти фінансову стійкість, але й створити умови для подальшого розвитку бізнесу.

Залучення інвестицій залишається елементом антикризового управління витратами, оскільки додаткові фінансові ресурси можуть допомогти підприємству подолати кризу та створити умови для подальшого розвитку. Інвестиції можуть надходити з різних джерел, включаючи державну підтримку, венчурний капітал, банківські кредити та стратегічні партнерства.

Основні напрямки залучення інвестицій в кризовий період:

- розробка чіткого плану залучення інвестицій, що включає аналіз ризиків, оцінку перспектив розвитку та розрахунок очікуваного прибутку;
- підвищення інвестиційної привабливості – для цього необхідно впроваджувати ефективні управлінські практики, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати фінансову звітність;
- пошук стратегічних інвесторів – залучення партнерів, які зацікавлені у довгостроковій співпраці та розвитку підприємства;
- використання державної підтримки – отримання грантів, субсидій та податкових пільг може значно знизити фінансове навантаження на бізнес;
- застосування сучасних фінансових інструментів – використання краудфандінгу, випуск корпоративних облігацій та залучення альтернативних джерел фінансування.

Ефективне залучення інвестицій у систему антикризового управління витратами дозволяє підприємству не лише подолати кризові явища, а й створити передумови для подальшого зростання. Грамотне планування, оптимізація витрат та робота з потенційними інвесторами допоможуть забезпечити фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії на ринку.

У кризовий період бізнес-планування стає дієвим інструментом для ефективного управління витратами підприємства, оскільки дозволяє чітко визначити пріоритети та оптимізувати фінансові потоки. Завдяки детальному плану, підприємство може зосередитись на збереженні ліквідності, скороченні непотрібних витрат та перенаправленні ресурсів на критично важливі напрями діяльності. В сучасних умовах господарювання бізнес-планування забезпечує необхідну гнучкість та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи підприємству не лише зберегти стабільність, а й ефективно реагувати на зовнішні виклики, знижуючи фінансові ризики та оптимізуючи витрати.

Висновки. Запропонована концепція взаємозв'язку між бізнес-плануванням та управлінням витратами підприємства в умовах економічної нестабільності та криз,

полягає в інтеграції стратегічного та оперативного планування для забезпечення гнучкості та адаптивності компанії. У цій концепції бізнес-планування не обмежується лише довгостроковими фінансовими прогнозами, а стає динамічним інструментом, що дозволяє регулярно коригувати витрати в залежності від змін на ринку та зовнішніх економічних умов.

Ключовим аспектом цієї концепції є застосування принципу «безперервного планування», коли планування витрат не є статичним процесом, а постійно оновлюється відповідно до оперативних змін, що дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати та усувати неефективні витрати, а також забезпечити оптимальний розподіл ресурсів у відповідь на кризові ситуації.

В умовах економічної нестабільності та криз бізнес-план має функцію адаптації до нових реалій – від коригування витрат на сировину та енергію до оптимізації чисельності персоналу та витрат на маркетинг. Управління витратами стає частиною інтегрованого підходу до прийняття управлінських рішень, що дозволяє підприємству не лише зберігати фінансову стабільність, а й активно використовувати можливості для збереження або навіть посилення конкурентоспроможності в умовах кризи.

1. Мірзоєва Т. В., Томашевська О.А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69> (дата звернення: 17.05.2025).
2. Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. Управління витратами у системі стратегій «контролю» та «ризиків» суб'єкта господарювання. *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. № 4. С. 23–33.
3. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992> (дата звернення: 17.05.2025).
4. Davis T. H. *Financial Management: Theory and Practice*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2020.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
6. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості)*. 2023. №2(28). С. 77 – 84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84
7. Савків У.С., Лесик М.В., Любченко О.В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. Випуск 5 (47). С. 974-983. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982) (дата звернення: 17.05.2025).
8. Brealey R., Myers S., Allen F. *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill, 2019.

References

1. Mirzoieva, T. V., and O. A. Tomashevsk. "Enterprise cost management within the system of minimizing business risks." *Economy and Society*, no.65, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>
2. Karintseva, O., Kharchenko, M., & S. Tarasenko. "Cost management within the system of "control" and "risk" strategies of the business entity." *Mechanism of Economic Regulation*, no.4, 2016, pp.23–33.
3. Kostetska, N. "Enterprise cost management under risk conditions." *Economy and Society*, no.34, 2021, <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992>. Accessed 17 May 2025.
4. Davis, T. H. *Financial Management: Theory and Practice*, 15th ed. Cengage Learning, 2020.
5. Kaplan, R. S., and D. P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
6. Savkiv, U. S., and H. V. Sydor. "Human resource management under risks caused by the war in Ukraine." *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, no.2(28), 2023, pp. 77–84. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84)
7. Savkiv, U. S., Lesyk, M. V., & O. V. Liubchenko. "Human resource management under conditions of turbulence and digitalization". *Scientific Perspectives*, no.5(47), 2024, pp.974–983. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982)
8. Brealey, R., Myers, S., and F. Allen. *Principles of Corporate Finance*, 13th ed. McGraw-Hill, 2019.