

Антон КУЧИН

аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна,

anton.kuchyn@gmail.com

ORCID ID: 0009-0005-5246-5365

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вступ. Фінансова стабільність, прибутковість і розвиток суб'єктів господарювання є ознаками ефективного бізнесу, що вимагає довгострокового плану розвитку. Хоча стратегія розвитку суб'єктів господарювання не може врахувати всі можливі варіанти покращення фінансового стану в різні періоди часу, фінансове планування на різних термінах та в конкретних умовах допомагає забезпечити управління витратами та доходами на рівні суб'єкта господарювання. Уникнення структурних недоліків в економіці можливе завдяки повному та широкомасштабному плануванню. Тому окреслення засад фінансового планування в умовах воєнного стану має важливе значення не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору.

Мета – визначити засади фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.

Результати. Розглянуто сутність фінансового планування та визначено критерії оцінки ефективності застосування фінансового планування суб'єктів господарювання за об'єктами оцінки (ліквідність, ділова активність, фінансова стійкість, фінансові ризики). Окреслено передумови та проблеми фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Розроблено завдання фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану, серед яких – забезпечення ефективних напрямів формування та використання фінансових ресурсів, знаходження резервів для збільшення доходів, оцінка діяльності керівників центрів відповідальності, оцінка якості фінансових планів та ін.

Висновки. Обґрунтовано, що під фінансовим плануванням варто вважати цілеспрямований процес розробки планів розвитку та фінансових планових (нормативних) параметрів з метою забезпечення суб'єкта господарювання необхідними фінансовими ресурсами задля формування ефективності його господарсько-фінансової діяльності у поточній та стратегічній перспективі. Систематизовано проблеми формування та реалізації фінансового планування суб'єктів господарювання в розрізі проблем зовнішнього (воєнні дії та кризові явища в економіці, мінливість податкового законодавства) і внутрішнього характеру (неточність показників фінансових планів, неможливість використання залучених коштів, відмова від прибутку, нестача фінансових і матеріаль-

них ресурсів, некомпетентність персоналу щодо фінансового планування та відсутність використання програмних рішень для фінансового планування).

Ключові слова: фінансове планування, фінансовий план, воєнний стан.

Табл.: 1, бібл.: 14.

Anton KUCHYN

postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,

anton.kuchyn@gmail.com

ORCID ID: 0009-0005-5246-5365

THE MECHANISM OF FINANCIAL PLANNING THROUGH THE PRISM OF ENSURING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ENTITIES

Introduction. The financial stability, profitability and development of business entities are the hallmarks of an efficient business, which requires a long-term development plan. Although the development strategy of business entities cannot take into account all possible options for improving the financial position in different periods of time, financial planning for different timeframes and in specific conditions helps to ensure that costs and revenues are managed at the level of the business entity. The avoidance of structural deficiencies in the economy is possible due to complete and large-scale planning. Therefore, outlining financial planning under martial law is important not only from a theoretical but also from a practical point of view.

The purpose of the article is to determine the principles of financial planning of business entities under martial law.

Results. The essence of financial planning is considered and the criteria for assessing the effectiveness of financial planning of business entities by the objects of assessment (liquidity, business activity, financial stability, and financial risks) are determined. The prerequisites and problems of financial planning of business entities under martial law are outlined. The tasks of financial planning of business entities under martial law are developed, including ensuring effective directions for the formation and use of financial resources, finding reserves to increase revenues, assessing the performance of heads of responsibility centres, assessing the quality of financial plans, etc.

Conclusions. It is substantiated that financial planning should be understood as a purposeful process of developing development plans and financial planning (regulatory) parameters with a view to providing an economic entity with the necessary financial resources to form the efficiency of its economic and financial activities in the current and strategic perspective. The author systematizes the problems of formation and implementation of financial planning of business entities in the context of external (military actions and crisis phenomena in the economy, variability of tax legislation) and internal problems (inaccuracy of indicators of financial plans, inability to use borrowed funds, refusal to make a profit, lack of financial and material resources, incompetence of personnel in financial planning and lack of use of software solutions for financial planning).

Keywords: financial planning, financial plan, martial law.

JEL Classification: G30.

Постановка проблеми. Управління ефективністю бізнесу в сучасному складному та мінливому бізнес-кліматі має вирішальне значення для короткострокового та довгострокового успіху будь-якого суб'єкта господарювання. Фінансове планування як ключовий компонент управління для багатьох суб'єктів господарювання продовжує мати обмежену цінність. Оскільки суб'єкт господарювання працює для отримання прибутку для інвесторів, економічний вплив суб'єкта господарювання є більш важливим, ніж соціальний, і ефективність суб'єкта господарювання вимірюється тим, наскільки вона є прибутковою. Фінансова стабільність, прибутковість і розвиток суб'єктів господарювання означають ефективність бізнесу, а це, своєю чергою, вимагає точного та орієнтованого на зростання показників плану довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Однак стратегія розвитку суб'єкта господарювання не може відображати всю дорожню карту покращення фінансового стану в різні періоди часу. Тому фінансове планування у різних часових рамках і конкретних умовах сприяє безперервному функціонуванню інструментів управління витратами та доходами на рівні суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження поняття, видів та порядку здійснення фінансового планування суб'єктів господарювання здійснювали науковці О. Гонта [2, с. 128], Д. Дема [3, с. 207], О. Єрмоленко [4, с. 230], К. Злобіна [5, с. 93], Н. Марусяк [8, с. 94], Т. Майорова [12, с. 846], О. Насібова [9, с. 43] та ін. У своїх працях вчені визначили сутнісні характеристики фінансового планування, класифікували його види, окреслили його роль у діяльності суб'єктів господарювання. Беручи до уваги здобутки науковців, актуальним у теперішніх умовах впливу воєнного стану на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання є подальше дослідження фінан-

сового планування як інструменту забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Метою дослідження є визначення заasad фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове планування в теоретичному аспекті розглядається як найбільш суттєва та невід'ємна частина загального планування суб'єкта господарювання. Оскільки на його діяльність впливає нестабільність зовнішнього середовища, невизначеність економічних умов, то результати значною мірою залежать від стану фінансового планування. Чим вищий рівень невизначеності, тим важливіше планування, а від правильності і точності прогнозу залежить успіх або провал господарської діяльності.

Фінансове планування – це циклічний процес формування та контролю єдиної системи фінансових планів, що охоплює всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання та забезпечує реалізацію фінансової стратегії на певний період і будується на основі оперативного планування [14]. Разом із тим, метою фінансового планування є оцінка перспектив впливу зовнішнього середовища та внутрішніх умов на майбутній стан фінансових ресурсів суб'єкта господарювання [12, с. 847].

Основні виклики, які необхідно врахувати в процесі фінансового планування в умовах воєнного стану, варто звести до наступних:

- нестача фінансових ресурсів внаслідок обмеженого доступу до таких джерел, як кредити, інвестиції чи гранти, обмежених можливостей компаній для реалізації стратегічних планів розвитку;
- нестабільність ринкових умов: зниження попиту, зміни цін, порушення кон'юнктури ринку, коригування прогнозів фінансових показників;

- ризики бізнес-середовища, включаючи політичні, економічні та соціальні. Зокрема, такими ризиками є ризик збитку від воєнних дій, ризик зміни нормативно-правового середовища, ризик втрати доступу до ринку тощо;
- проблеми безпеки та логістики, особливо щодо захисту працівників, активів, постачання сировини та доставки готової продукції. Це може вплинути на витрати компанії та її здатність виконувати свій фінансовий план [11, с. 78].

Фінансове планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану потребує врахування ризиків та загроз, які негативно впливають на формування та використання фінансових ресурсів, таких як чистий прибуток, статутний і резервний капітали суб'єктів господарювання, амортизаційні відрахування. Водночас найбільший вплив на формування чистого прибутку в умовах воєнного стану мають зміни в системі матеріально-технічного забезпечення, нездатність підприємств здійснювати фінансово-господарську діяльність в умовах окупації чи знищення бізнесу, релокація суб'єктів господарювання, відтік робочої сили тощо. Усі ці обставини

зменшують дохід суб'єктів господарювання та збільшують собівартість їх господарської діяльності, що, своєю чергою, призводить до зниження прибутковості та рентабельності суб'єктів господарювання (або робить їх збитковими), а також зменшує податкові надходження до бюджету [10].

Ключовим елементом забезпечення ефективності фінансового планування є оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання. Вказану оцінку в умовах воєнного стану слід здійснювати за допомогою системи критеріїв (табл. 1).

В умовах воєнного стану аналіз фінансової діяльності набуває ще більшого значення, оскільки наявність прибутку дає змогу підприємствам сплачувати податок на прибуток, який є одним із основних доходів Державного бюджету України.

Але більш важливим є показник рентабельності, оскільки за ним можна визначити ефективність авансованих підприємству коштів і безпосередню раціональність їх використання. Цей набір показників містить фактори прибутковості: активи, власний капітал, загальний капітал, продукти; валовий,

Таблиця 1

Критерії оцінки ефективності фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану*

№ п/п	Об'єкт оцінки	Критерії оцінки
1	Управління ліквідністю	коефіцієнт абсолютної ліквідності (>0.7) коефіцієнти проміжної ліквідності (>1) коефіцієнти термінової ліквідності (>1)
2	Управління діловою активністю	коефіцієнти оборотності запасів; коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості.
3	Управління фінансовою стійкістю	коефіцієнти фінансової незалежності (>0.8) коефіцієнти ділової активності, рівень беззбитковості; зона фінансової міцності.
4	Управління фінансовими ризиками	можливість диверсифікації; обсяги страхування; обсяги хеджування ризиків.

* Складено на основі [1, с. 38; 7; 10].

операційний і чистий прибуток від продажів та інші типи прибутку. Коефіцієнт рентабельності за складних для бізнесу умов у 2022–2023 рр. є одним із найважливіших показників, на який варто орієнтуватися у здійсненні діяльності при збереженні кількості працівників та платоспроможності [1, с. 38].

Сьогодні на ринку також є програми та пакети послуг, які допомагають суб'єктам господарювання контролювати свій фінансовий стан і фінансові показники, знаходити нових клієнтів, контролювати фінансовий стан своїх ділових партнерів, а також, що не менш важливо, проводити порівняльний аналіз з конкурентами, що дає можливість подальшої оцінки свого фінансового стану та фінансових результатів [6, с. 65]. Зокрема, до таких програмних рішень належать SAP, Streamline, MS Excel, FinAutomation [13, с. 15], хмарна платформа Anaplan та ін.

Практика показала, що будь-яка війна призводить до матеріальних втрат, тому населення, яке частково втратило майно або зіткнулося з проблемою втрати майна, потребує переважно будівельних матеріалів, меблів, обладнання тощо. Основною особливістю обороту бізнесу в умовах війни є нестабільність показника обороту – він може коливатися залежно від активності бойових дій на тому чи іншому напрямі. Варто зазначити, що лише ті суб'єкти господарювання, які пережили кризу різкого падіння продажів і наполегливо працювали, щоб побудувати свій бізнес відповідно до зміни попиту на продукцію, можуть швидко збільшити продажі та замінити конкурентів, які припинили діяльність через війну.

Також суб'єкти господарювання часто відмовляються від прибутків, щоб допомогти військовим, працюючи майже на рівні беззбитковості. Робота в точці беззбитковості є прийнятною в умовах воєнного часу, якщо зберігається штат працюючих та достатній обсяг продажів для виконання

обов'язкових зобов'язань. Тому в умовах воєнного стану актуальним є використання маржинального аналізу в процесі фінансового планування.

Таким чином, наявність вказаних проблем потребує відповідних рішень керівництва суб'єктів господарювання для подальшого їх подолання і мінімізації негативного впливу на ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

З огляду на виклики, передумовами фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану є:

1. Діагностика та оцінка впливу воєнного стану: перед формуванням фінансового плану суб'єкта господарювання необхідно продіагностувати та оцінити вплив воєнних дій на бізнес-середовище, фінансову стабільність, ринкову ситуацію, канали фінансування тощо [11, с. 78].
2. Диверсифікація джерел фінансування: зважаючи на обмежені канали фінансування, суб'єктам господарювання необхідно розглянути можливість залучення різних джерел фінансування, які можуть включати інвестиції з різних джерел, а також альтернативні фінансові інструменти, такі як лізинг, факторинг, партнерство та ін. [10].
3. Формування необхідного рівня безпеки та логістики також є важливими передумовами розробки фінансового плану суб'єкта господарювання. Оскільки графіки доставки, безпека співробітників і виробничих потужностей, а також захист від можливих загроз можуть вплинути на виробничі витрати – одну із ключових складових фінансового планування [1, с. 39].
4. Раціональне управління виробничими ресурсами: воєнний стан обмежує такі ресурси, як енергія, вода та сировина. Тому ефективне управління ними, включаючи збереження, використан-

ня альтернативних джерел та оптимізацію процесів, може бути важливим аспектом планування витрат суб'єктів господарювання в контексті комплексного фінансового планування.

Таким чином, варто узагальнити перелік основних завдань фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану:

- формування та використання власних фінансових ресурсів для збалансованої діяльності та розвитку [10];
- забезпечення підвищеного рівня ліквідності діяльності підприємства [7];
- виявлення резервів для збільшення доходів та зменшення витрат [1, с. 39];
- забезпечення рівня беззбитковості діяльності [7];
- оцінка діяльності керівників центрів відповідальності, фахівців, які безпосередньо задіяні в процесі фінансового планування, як елемент мотивації співробітників;
- запровадження внутрішнього контролю за складанням фінансових планів (перевірка відповідності типового плану, виконання якого дає змогу досягти встановлених показників, визначити цілі та забезпечити збалансований розвиток суб'єкта господарювання) та їх виконанням.

Висновки. Фінансове планування є найважливішою складовою механізму фінансової системи суб'єктів господарювання. Воно є ключовою частиною всього процесу планування, що дає змогу реалізувати стратегічні плани суб'єкта господарювання через розробку конкретних планів дій на запланований період – точно розрахувати ефективність використання наявних ресурсів, кінцеві економічні та фінансові результати. Використання фінансового планування дає можливість суб'єкту господарювання забезпечити ефективність діяльності, досягати довгострокових позитивних результатів, сприяючи зміцненню фінансового стану суб'єкта господарювання

та стабільності її позиції на ринку. У подальших дослідженнях слід звернути увагу на визначення кількісних взаємозв'язків між застосуванням раціональних механізмів фінансового планування суб'єктів господарювання та досягненням показників ефективності їх діяльності.

Проблемами фінансового планування в умовах воєнного стану, пов'язаними із впливом чинників зовнішнього середовища, є нестабільність зовнішнього середовища через воєнні дії та кризові явища в економіці, часті зміни податкового законодавства, неефективне нормативно-правове забезпечення процесів складання фінансових планів, дефіцит програмних засобів для реалізації фінансового планування тощо. До внутрішніх проблем фінансового планування зараховано неточність і непрозорість показників фінансових планів, відсутність можливості використання залучених коштів, брак фінансових та матеріальних ресурсів, функціонування на рівні беззбитковості, низький рівень навичок персоналу щодо фінансового планування та фінансового аналізу, відсутність внутрішнього регламентування фінансового планування, недостатня увага з боку керівництва тощо. Перспективами подальших досліджень є пошук шляхів подолання та мінімізації наслідків впливу вказаних проблем.

Засадами фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану є:

1. Діагностика та оцінка впливу воєнного стану: перед формуванням фінансового плану суб'єкта господарювання необхідно продіагностувати та оцінити вплив військових дій на бізнес-середовище, фінансову стабільність, ринкову ситуацію, канали фінансування тощо [11, с. 78].
2. Диверсифікація джерел фінансування: зважаючи на обмежені канали фінансування, суб'єктам господарювання необ-

хідно розглянути можливість залучення різних джерел фінансування, які можуть включати інвестиції з різних джерел, а також альтернативні фінансові інструменти, такі як лізинг, факторинг, партнерство та ін. [10]

3. Формування необхідного рівня безпеки та логістики також є важливими передумовами розробки фінансового плану суб'єкта господарювання. Оскільки графіки доставки, безпека співробітників і виробничих потужностей, а також захист від можливих загроз можуть вплинути на виробничі витрати – одну із ключових складових фінансового планування [1, с. 39].
4. Раціональне управління виробничими ресурсами: воєнний стан обмежує такі ресурси, як енергія, вода та сировина. Тому ефективне управління ними, включаючи збереження, використання альтернативних джерел та оптимізація процесів, може бути важливим аспектом планування витрат суб'єктів господарювання в контексті комплексного фінансового планування.

Список використаних джерел

1. Безун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (32). С. 36–42.

2. Гонта О., Кальченко О. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2017. № 4 (12). С. 128–133.

3. Дема Д. І., Сус Л. В., Сус Ю. Ю. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 207–215.

4. Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 230–232.

5. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч. 2. С. 93–97.

6. Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т. Програмне забезпечення фінансової аналітики бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 64–70.

7. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 43. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>.

8. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 94–97.

9. Насібова О. В., Манік В. О. Сутність фінансового планування розвитку підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. Вип. 202. 2019. С. 43–54.

10. Савчук А. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. URL : <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/171/171>.

11. Юрчишена Л. В., Синусик А. Т. Фінансові аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*. 2023. С. 77–80. URL : <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13841>

12. Maiorova T., Zabashtanskyi M., Zhuk O., Petrenko I., Zveruk L., Babich I. Mechanism of financial planning optimization in the corporations. *International Journal of Management*. 2020. No 11 (5). P. 846–857. DOI: [10.21511/ajm.01\(1\).2017.05](https://doi.org/10.21511/ajm.01(1).2017.05)

13. Planning and analysis of the company's financial performances by using a software simulation. *Global Economics and Management Review*. 2017. № 2(1). P. 14–23.

14. Szałański M. Financial planning in managerial economics. 2019. November. DOI: [10.21125/iceri.2019.0499](https://doi.org/10.21125/iceri.2019.0499)

References

1. Behun, S. (2023). *Osoblyvosti analizu finansovoho stanu pidpryemstva v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of analyzing the financial condition of an enterprise under martial law]*. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic chapters of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, 4 (32), 36–42 [in Ukrainian].
2. Honta, O., Kalchenko, O. (2017). *Finansove planuvannya na pidpryemstvakh realnoho sektoru ekonomiky [Financial planning in the real sector of the economy]*. *Problemy i perspektivy ekonomiky i upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 4 (12), 128–133 [in Ukrainian].
3. Dema, D. I., Sus, L. V., Sus, Yu. Yu. (2021). *Formuvannya mekhanizmu finansovoho planuvannya na pidpryemstvi v umovakh nevyznachenosti ta nestabilnosti zovnishnoho seredovyscha [Formation of the mechanism of financial planning at the enterprise in conditions of uncertainty and instability of the external environment]*. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 207–215 [in Ukrainian].
4. Yermolenko, O. A., Hryhorenko, K. O. (2015). *Finansove planuvannya v umovakh nevyznachenosti [Financial planning in the face of uncertainty]*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 49, 230–232 [in Ukrainian].
5. Zlobina K. S. (2019). *Systema finansovoho planuvannya na pidpryemstvi [System of financial planning at the enterprise]*. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 38 (2), 93–97 [in Ukrainian].
6. Ivanchenkova L., Tkachuk G., Sklyar L., Markova T. (2022). *Prohramne zabezpechennia finansovoi analityky biznesu [Business financial analytics software]*. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 64–70 [in Ukrainian].
7. Kostenko Yu.O., Korolenko O.B., Huz M.M. (2022). *Analiz finansovoi stiiikosti pidpryemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the financial stability of an enterprise under martial law]*. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 43. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>.
8. Marusiak, N. L. (2021). *Finansovyi mekhanizm pidpryemstva ta napriamy yoho udoskonalennia v suchasnomu ekonomichnomu seredovyschchi [Financial mechanism of the enterprise and directions of its improvement in the modern economic environment]*. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 12, 94–97 [in Ukrainian].
9. Nasibova, O. V., Manik, V. O. (2019). *Sutnist finansovoho planuvannya rozvytku pidpryemstva [The essence of financial planning of enterprise development]*. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture. Economic Sciences*, 202, 43–54 [in Ukrainian].
10. Savchuk, A.S., Stashchuk, O.V. (2022). *Upravlinnia finansovymy resursamy pidpryemstva v umovakh voiennoho stanu [Management of financial resources of an enterprise under martial law]*. Available at: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/171/171>.
11. Yurchyshena, L.V., Synusyk, A.T. (2023). *Finansovi aspekty formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva v umovakh voiennoho stanu [Financial aspects of forming an enterprise development strategy under martial law]*. *Aktualni problemy rozvytku finansiv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy – Actual problems of finance development in the context of digitalization of the Ukrainian economy*, 77–80. Available at: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13841>.
12. Mayorova T., Zabashtanskyi M., Zhuk O., Petrenko I., Zveruk L., Babich I. (2020). *Mechanism of financial planning optimization in the corporations*. *International Journal of Management*, 11 (5), 846–857. DOI: [10.21511/ajm.11.5.2017.05](https://doi.org/10.21511/ajm.11.5.2017.05).
13. *Planning and Analysis of the Company's Financial Performances by Using a Software Simulation* (2017). *Global Economics and Management Review*, 2(1), 14–23.
14. Szałański M. (2019). *Financial planning in managerial economics*. DOI: [10.21125/iceri.2019.0499](https://doi.org/10.21125/iceri.2019.0499).