

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.13-20>**Свтушенко Н.О.**

доктор економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Yevtushenko N.

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0001-8865-8365>**Равікович І.Є.**

кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Ravikovich I.

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0009-0000-8362-8925>**Шишигіна Л.С.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Shishigina L.

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0009-0002-6213-3012>

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ЕТАПІ СТАНОВЛЕННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті розкрито причини турбулентного й нестабільного зовнішнього середовища в Україні та обґрунтована актуальність впровадження маркетингового планування в діяльність малих підприємств на етапі їх становлення. Визначено ключові умови розвитку малих підприємств у довоєнній Україні (2010р, 2015р, 2020р). Виявилось, що частка великих підприємств у загальній структурі підприємств України протягом аналізованого періоду мала тенденцію до скорочення, тоді як частка малих та середніх підприємств - позитивну динаміку. В умовах воєнного стану економіка України зазнала великих збитків, що призвело до скорочення обсягів доходів у 70% підприємств та падіння загального економічного потенціалу країни. З'ясовано, що у період нестабільності, малий бізнес здатний швидше адаптується та розвивається, ніж великі підприємства. Виявилось, що за період 2022-2024 рр. кількість малих підприємств перевищує показник до повномасштабної війни. Наведено проблеми становлення й розвитку малих підприємств в Україні.

Обґрунтована необхідність використання маркетингового планування в діяльності малих підприємств на етапі їх становлення. Представлено функції маркетингового планування та визначено місце маркетингового планування в діяльності малих підприємств, що є результатом систематичного, творчого, але водночас структурованого процесу. Описано типові помилки у ході проведення маркетингового планування та виявлена безпосередня та активна участь працівників у цих процесах. Доведено, що застосування маркетингового планування в діяльності малих підприємств на етапі їх становлення допоможе максимально враховувати потреби цільових споживачів, ефективно управляти ресурсами, своєчасно виявляти нові можливості і потенційні ризики. В умовах сучасного нестабільного ринку це доцільно врахувати при формуванні тактичних та стратегічних цілей розвитку малих підприємств України.

Ключові слова: маркетингове планування, управління, прибуток, процес, етап становлення, мале підприємство.

MARKETING PLANNING AT THE ESTABLISHMENT STAGE OF SMALL ENTERPRISES: PROBLEMS AND PROSPECTS

The article reveals the reasons for the turbulent and unstable external environment in Ukraine. The relevance of introducing marketing planning for small businesses in Ukraine at the stage of their formation substantiated.

The key conditions for the development of small enterprises in pre-war Ukraine (2010, 2015, 2020) are identified. It turned out that the share of large enterprises in the overall structure of Ukrainian enterprises had a downward trend during the analyzed period. At the same time, the share of small and medium enterprises had a positive trend. During

martial law, the Ukrainian economy suffered major losses. This led to a reduction in income in 70% of enterprises and a decline in the overall economic potential of the country.

It has been established that during periods of instability, small businesses are able to adapt more quickly and develop in difficult conditions than large enterprises. It turned out that during the analyzed period (2022-2024), the number of small enterprises exceeds the indicator before the full-scale war, when more than 186 thousand new business entities opened during the same period. The problems of formation and development of small enterprises in Ukraine presented.

The necessity of using marketing planning in the activities of small enterprises at the stage of their formation substantiated. The important functions of marketing planning presented. The place of marketing planning in the activities of small enterprises is determined. This proves that marketing planning in the activities of small enterprises at the beginning of their emergence is the result of a systematic, creative, but structured process. Typical recommendations for the course of marketing planning described. The immediacy and active participation of specialists in these processes shown.

It has been proven that the use of marketing planning in the activities of small businesses at the stage of their formation will help to take into account the needs of target consumers as much as possible, effectively manage resources, promptly identify new opportunities and potential risks. In the conditions of the modern unstable market, it is advisable to take into account when forming tactical and strategic goals for the development of small businesses in Ukraine.

Key words: marketing planning, management, profit, process, stage of formation, small enterprise.

JEL classification: M31, P11

Актуальність проблеми. Економіка України упродовж останніх років, попри наявні вади сировинної споживчої моделі розвитку, довела, що здатна проявляти відносну стійкість та адаптуватися до суттєвих форс-мажорних обставин ще з 2014 року. За період 2016–2019 роки ВВП України збільшився на 12%, тоді як за 2014–2015 роки скоротився на 15,8%. Упродовж 2021–2022 років економіка України поряд з багатьма країнами світу долала наслідки триваючої пандемії COVID-19, і будучи ослабленою пандемією відчула військову агресію з боку росії. Турбулентність і нестабільність зовнішнього середовища під час воєнного стану довели, що за цей період економіка України не лише втратила значну частку потенціалу щодо створення валового внутрішнього продукту та енергетичної інфраструктури, а також зазнала суттєвих структурних змін, особливо у питаннях функціонування бізнесу та суб'єктів господарювання [1].

У даний час, в сфері управління підприємствами планування не має управлінської функції, а є окремим процесом прийняття управлінського рішення на основі обробки початкової інформації. Цей процес включає в себе визначення методів та шляхів досягнення мети за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів та вибору найефективнішого з них. Керівники підприємств намагаються використовувати планування як систему стратегічних, тактичних та оперативних планів за своїм розумінням, враховуючи функціональні напрями діяльності підприємства (менеджмент; виробнича діяльність; маркетингова діяльність; фінансово-економічна діяльність; обліково-контрольна діяльність; інноваційна діяльність), його місію та цілі, умови забезпечення ресурсами, прогнози розвитку тощо.

Особливої уваги привертає етап становлення підприємства та особливості проведення на ньому маркетингового планування. Як правило, на цьому етапі керівництвом формуються основні цілі та принципи функціонування підприємства на ринку, що в майбутньому здатні будуть забезпечити розвиток та стійкі конкурентні позиції суб'єкту господарювання. Від того, наскільки актуальними будуть товари (послуги)

підприємства на етапі становлення відповідно до спланованих стратегічних ринкових орієнтирів, настільки більш реальними будуть прибутки у майбутньому.

Українські підприємства стикаються зі складностями отримання лідерських позицій на ринку через недостатній рівень компетентності маркетологів у формування стратегічної орієнтації та відсутності методологічних основ маркетингового планування. Внаслідок цього, маркетингове планування будь яких підприємств (за видами та розмірами) стало прийнятним на основі наявних ресурсів та можливостей підприємства. Однак, цей підхід не вирішує більшість задач маркетингового характеру. Тому нестача у використанні інструментів управління підприємствами, а особливо малими, на етапі їх становлення, потребує вивчення проблем та перспектив застосування маркетингового планування як основної складової стратегічного плану. Це підтверджує актуальність даної теми.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Дослідження теоретико-методичних аспектів планування (стратегічного та тактичного) та проблем, які виникають у ході його застосування підприємствами, присвячено безліч публікацій у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них виділяються: І. Ансофф, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, М. Портер, П. Друкер, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, О. Біла [2], Г. Веретенникова [3], О.Гудзь [4], В.Іванова [5], Н. Свтушенко [1], Н. Каткова [6], Г. Кононенко [7], Н. Поліщук [8], А.Садеков [9], Г. Холодний, К. Селезнякова [10] та інші.

Значний внесок у становлення та розвиток маркетингового планування підприємств здійснили зарубіжні і вітчизняні науковці, зокрема: Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Р. Хибинг, С. Купер, Р. Фатхудинова, С. Семенюк [11], Л. Балабанова [12], С. Близнюк [13], Є. Крикавський [14], В. Божкова [15], Н.Куденко [16], Т. Примак [17], В. Росоха [18], Д.Райко [19] та інші.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що вченими ведеться постійна робота щодо пошуку ефективних способів застосування маркетингового планування на підприємствах не залежно від їх виду діяльності та розміру. Проте, значна частина наукових

праць закордонних дослідників недостатньо адаптовані до умов функціонування українських підприємств, тоді як у працях вітчизняних вчених не завжди повною мірою розкривається сутність та особливості використання цього виду планування.

Мета роботи. Обґрунтування проблем та перспектив застосування маркетингового планування в діяльності малих підприємств в Україні на етапі їх становлення.

Вклад основного матеріалу дослідження. У довоєнній Україні підприємства мали розвиток у межах

двох невідповідних сегментів, потреби яких у бізнес-середовищі частково збігаються, але й значною мірою відрізняються (рис. 1). З одного боку, це близько 500 великих підприємств з оборотом понад 100 млн.дол. США. Значна частина їх контролюється державою або належить до багатогалузевих конгломератів, найбільші з яких контролюються групами, та які історично називають «олігархами». З іншого боку, це близько 400 000 малих та середніх підприємств та 1,6 млн приватних підприємств.

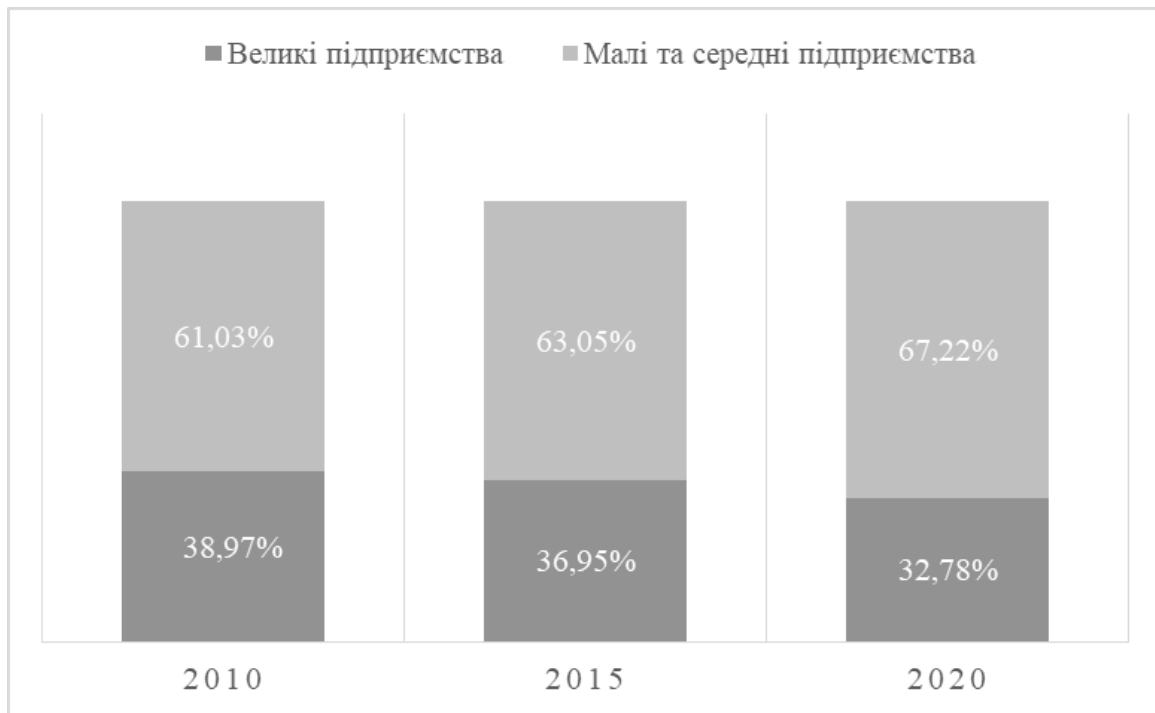


Рис. 1. Частка великих підприємств та малих й середніх підприємств у загальному обороті підприємств України за період 2010р., 2015р., 2020р.

Джерело: побудовано на основі [20]

Встановлено, що частка великих підприємств у загальній структурі підприємств України протягом аналізованого періоду мала тенденцію до скорочення. Так у 2010 році частка великих підприємств складала 39% (586 великих підприємств), тоді як на кінець 2020 року їх частка зменшилась на 6% та представляла приблизно 30% (512 великих підприємств) від загального обороту корпоративного сектора. Навпаки, частка малих та середніх підприємств надала позитивну динаміку у цей період. Частка цих підприємств збільшилась приблизно до 70% від загального обороту підприємств України [20].

Така велика кількість малих та середніх підприємств здебільшого пояснювалась високим коефіцієнтом плинності. Проте середній життєвий цикл цих підприємств залишався коротким. Так близько 70% підприємств не пережили етапу запуску й становлення, що пов'язано з недостатністю фінансових можливостей власника підприємства та його кадровим потенціалом, партнерів та спонсорів, якщо такі є. Тому лише 15–21% новостворених малих та середніх підприємств досягали етапу зрілості та

отримували бажані прибутки.

У період воєнних дій змінились звичайні умови ефективного функціонування українських підприємств, які супроводжувались падінням доходів у 70% підприємств. У середньому дохід підприємств України впав вдвічі у порівнянні з 2021 роком. Найбільше постраждали східні області, де дохід впав втричі. Трохи менше постраждав південь країни, де падіння в середньому фіксують на рівні 60%, у західних областях цей показник становить близько 40% [21].

Опитування, яке проводив Світовий Банк свідчить, що 43% підприємств України закриваються через нестачу попиту, безпекові занепокоєння (25%) та нестачу працівників (25%). І тільки 19% підприємств із загальної кількості зупиняють свою діяльність через шкоду, заподіяну війною (рис. 2).

Внаслідок бойових дій приблизно 20% підприємств зазнали руйнувань. Як і у випадку з доходами, найбільших руйнувань зазнав схід країни, де близько 47% підприємств зіштовхнулись з руйнуваннями, меншою мірою це стосується південних областей, де

показник становить 29%. Найбільш постраждалою галуззю від воєнних дій є металургія, яка втратила більш ніж 60% капіталізації [21].

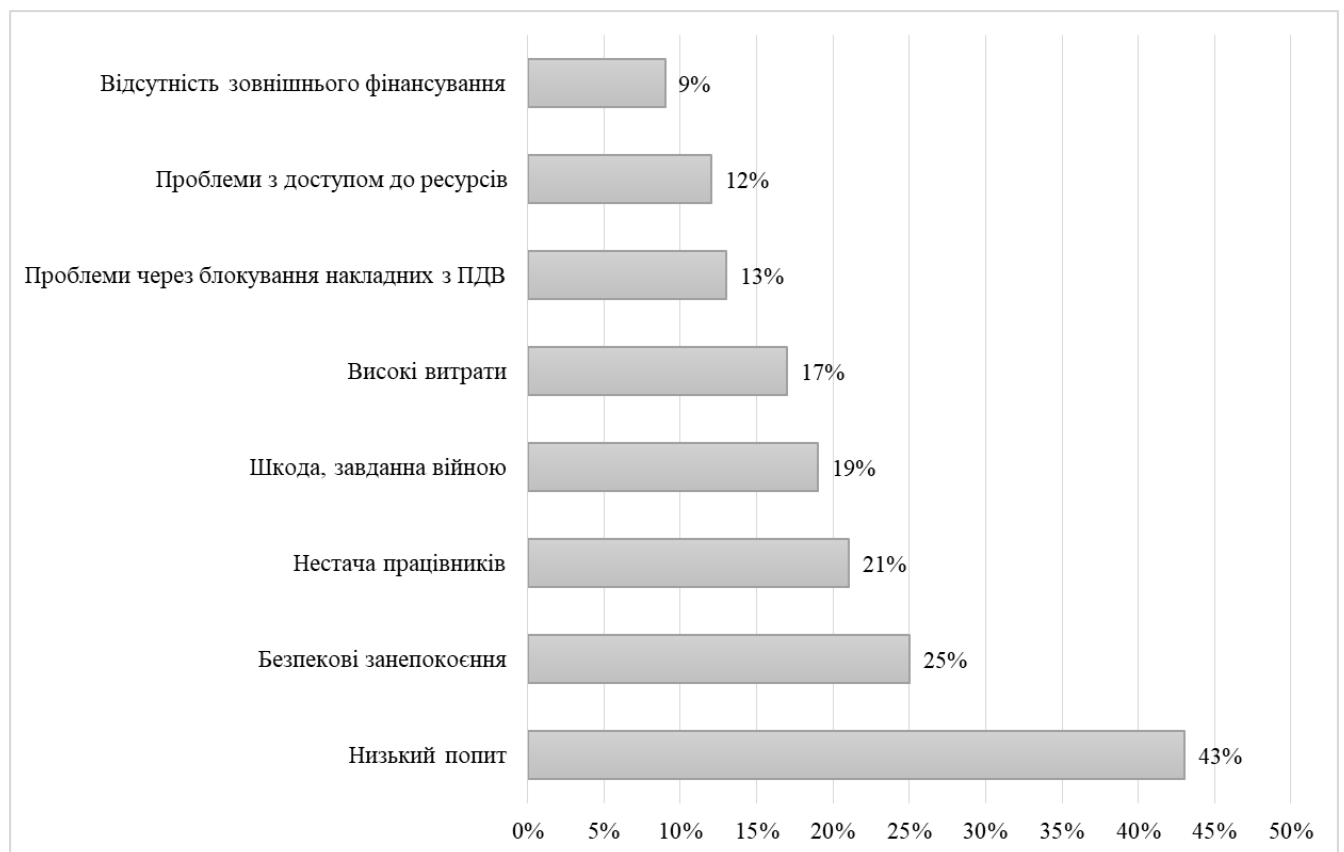


Рис. 2. Причини, які впливають на зупинення діяльності підприємств України у період 2022-2024 рр.

Джерело: Побудовано на основі [21]

Малі підприємства в Україні, як і великі, зазнали колосальних втрат: 15% підприємств у зв'язку з війною втратили понад 100 тис. дол. США, 28% – від 10 до 50 тис. дол. США, 40% – до 10 тис. дол. США. При цьому у кожного п'ятого втрати сталися безпосередньо внаслідок бойових дій. Водночас тільки 6% змогли пройти перші два місяці війни без втрат [21].

Однак незважаючи на складні обставини малий бізнес швидше адаптується та розвивається в складних умовах. Так за вісім місяців 2024 року було зареєстровано 193 192 нові ФОПів в Україні (рис. 3). Зазначимо, що така кількість перевищує показник до повномасштабної війни, коли за аналогічний період було відкрито понад 186 тисяч нових малих підприємств.

Однак, незважаючи на наявність державної підтримки, невирішеними залишаються наступні проблеми становлення й розвитку малих підприємств України [23]:

- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні;
- фінансові проблеми;

- недостатня кількість платоспроможних клієнтів в Україні;
- відсутність грантових програм, оголошених урядом;
- перешкоди з боку регуляторних/фіскальних органів;
- зростання цін на сировину та матеріали;
- руйнування виробничих потужностей та інфраструктури;
- проблема перебоїв з електро-, водо- чи тепlopостачанням;
- проблеми з наймом кваліфікованого персоналу та брак його через мобілізацію;
- затримка з логістикою на кордоні;
- кіберінциденти;
- зростання транспортних витрат.

Уразливість малих підприємств на етапі становлення призводить до думки про необхідність пошуку та ухвалення рішення керівництвом таких стратегічних бізнес рішень, які допоможуть накопичити активи та зміцнити позиції на ринку. Одним із таких рішень є проведення маркетингового планування.

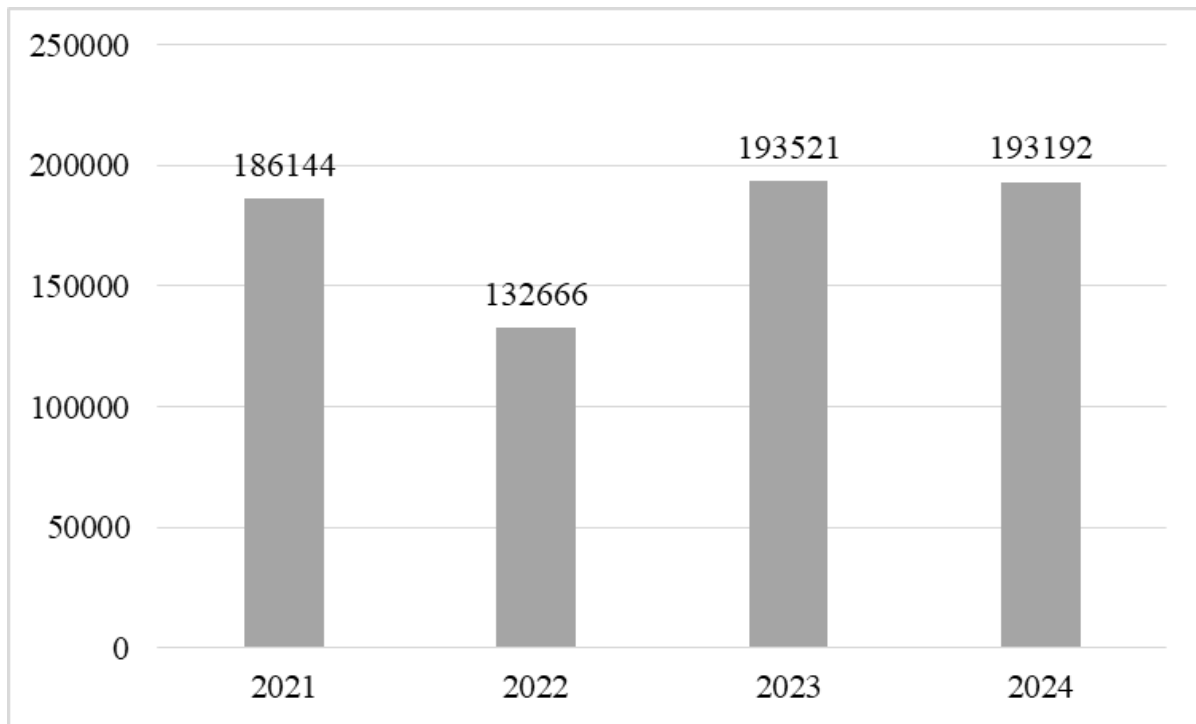


Рис. 3. Кількість нових малих підприємств (ФОП) за січень-серпень 2021-2024 рр.

Джерело: Побудовано на основі [21]

Існує велика кількість сутнісних характеристик цього поняття. У загальному вигляді «маркетингове планування» доречно розуміти як логічну послідовність процедур, що систематично повторюються відповідно до визначення цілей маркетингової діяльності у межах стратегічної спрямованості, що підтверджується аналітичними розрахунками.

Ефективний маркетинговий план – це результат систематичного, творчого, але водночас структурованого процесу, який покликаний визначити нові можливості і потенційні ризики, які необхідно врахувати в процесі формування операційних цілей [11, с. 84-92].

Серед ключових функцій маркетингового планування необхідно виділити наступні [24]: визначення можливостей підвищення прибутку в майбутньому; прогнозування ринкових змін; стимулювання збору відповідної інформації; аналіз використання ресурсів підприємства; посилення засобів комунікації на підприємстві; інтеграція всіх видів діяльності; впровадження спільних цілей та погодження термінів планування та виконання робіт.

На етапі становлення малого підприємства розробка маркетингового плану має стати тією частиною планування, якій відведено роль формування стратегії на найближчі роки. Маркетингове планування тісно пов'язане з планами продажу, виробництва, логістики та фінансовими планами.

Причини, з яких маркетингове планування сприятиме якнайшвидшому проходженню етапу становлення малого підприємства:

- гарантує, що процес ухвалення рішення

обов'язково має супроводжуватися наявністю важливої аналітичної інформації;

- обумовлює пошук альтернативного рішення в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що дозволить швидко адаптуватися та отримати максимальний ефект за мінімальних втрат;

- допомагає економно розподіляти ресурси (особливо фінансові) та ефективно керувати ними з метою отримання запланованого результату;

- сприяє запуску важливих бізнес-процесів на етапі становлення та налагодження комунікацій зі стейкхолдерами: управління дослідженням та розвитком, управління розробкою нових продуктів, встановлення необхідних стандартів для постачальників, управління персоналом, управління збутом, розширення цільової аудиторії;

- покращує узгодженість усередині підприємства та запускає мотиваційні механізми;

- підвищує готовність підприємства до змін та знижує збитки на етапі становлення.

Проте, у процесі формування та реалізації маркетингового плану маркетологи підприємства стикаються з проблемами, які нерідко вимагають внесення різноманітних коригувань. Типові помилки у процесі маркетингового планування на підприємстві [25]:

- швидкість процесу планування, що проявляється в недоробках через недостатньо глибокий аналіз маркетингової інформації;

- неповний обсяг даних, що впливає на рівень точності прогнозів та розробки основних заходів по управлінню товаром (послугою) підприємства;

- непогоджена структура стратегічного плану;

- невідповідність плану маркетингу при

формуванні бюджетів (для успішної реалізації плану маркетингу по продукту необхідний той розмір бюджету, який буде дозволяти реалізувати в повній мірі заплановані заходи з управління товаром (послугою));

– рівень професійних компетенцій маркетологів, що може вплинути на реалістичність складених планів;

– неефективна система винагороди маркетологів, які приймають участь у формуванні маркетингового плану;

– відсутність підтримки з боку корпоративного менеджменту.

Окрім вищезазначених, до типових помилок також доречно додати страх провалу бізнесу за результатами планування та дефіцит часу маркетологів, які пов'язані із постійною завантаженістю поточною роботою.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність та актуальність проведення маркетингового планування у діяльності малих підприємств України особливо у період нестабільності та воєного стану. Маркетинговий план — це важливий виробничий документ із досягнення ключових цілей суб'єктів господарювання, який враховує особливості діяльності, потреби клієнтів, допомагає зберегти чітку та стійку конкурентну перевагу бренду.

Розробити добрий маркетинговий план без сформованої стратегії неможливо. Так стратегічний план відповідає на питання, який товар й послугу

пропонує підприємство на ринок, як воно це робить і чому маркетингові зусилля мають допомогти бізнесу досягати стратегічних цілей. Маркетинговий план — це докладна інструкція, в якій розповідається про дії підприємства у конкретному проміжку часу (тиждень, місяць, півроку, рік) як буде відбуватися реалізація і відстежуватися успіх. Інакше кажучи, маркетинговий план – це дорожня карта, а стратегічний план – перерахування глобальних бізнес-цілей.

В умовах нестабільності малий бізнес виконує низку важливих функцій розвитку економіки країни, що пов'язано з управлінням конкурентними перевагами, ресурсним потенціалом і створенням додаткових робочих місць. При цьому маркетинг у малому бізнесі є низько витратним, але водночас ефективним. За допомогою впровадження маркетингу в практику малих підприємств можна значно збільшити такі показники як обсяг продажів, прибуток і доходи.

Ефективне маркетингове планування можливе тільки за умови наявності маркетингової служби, здатної вирішувати проблеми виробничо-комерційної діяльності, своєчасного аналізу ринкової ситуації та розробки стратегії й тактики малого підприємства у напрямках своєчасного урахування запитів цільових споживачів та освоєння інноваційних технологій. У цьому контексті, важливо, щоб діяльність даже малого підприємства була орієнтована на задоволення потреб ринку.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко Н.О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023. (1). С. 53-59. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/12.pdf
2. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2007 . № 4. С.113.
3. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
4. Гудзь О. Є., Стрельникова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2021. 187 с.
5. Іванова В.В., Сидоренко-Мельник Г.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія / За ред. доц. А.А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
6. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1. № 5. С. 180-183.
7. Кононенко Г.С. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2009. №2. С. 36–44.
8. Поліщук Н. Планування результативності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 4. С.39 - 45.
9. Садеков А.А., Расулов У.С. Оперативне планування на торговельному підприємстві: Монографія. Донецьк, 2008.193 с.
10. Холодний Г.О., Селезньова К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. URL: <http://surl.li/tctgxn>
11. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 84–92.
12. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
13. Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління. Київ: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2009. 150 с.
14. Крикавський Є. В., Третякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. Львів: Вид-во

Львів. політехніки, 2012. 256 с.

15. Божкова В. В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04. Економіка та управління підприємствами. Суми, 2011. 32 с.
16. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 152 с.
17. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 228с.
18. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2013. Випуск 2(39), Частина 1. С. 223-233.
19. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків : Інжек, 2008. 632 с.
20. Yevtushenko N., Ryazantsev R. Management of innovation potential of telecommunication enterprises in conditions of economic instability. *International Science Journal of Management, Economics & Financ.* 2024; 3(1): 81-89
21. Руйнування та втрати українського бізнесу: статистика Світового банку. URL: https://glavcom.ua/economics/finances/rujnuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980452.html#google_vignette
22. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Черв'як О.П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. 2022. С. 32–35.
23. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 2. С. 172-174.
24. Горб П. В., Сокол П. М., Хамініч С. Ю. Маркетингове планування на підприємствах в умовах трансформаційної економіки. Ефективна економіка № 5, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5581>
25. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О., Кононенко Є.Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4 (30). С. 29–37.

REFERENCES

1. Yevtushenko N.O. (2023). Planuvannya yak efektyvnyy instrument upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Planning as an effective tool of enterprise management in conditions of uncertainty and risk]. *Intellect XXI*. - *Intellect XXI*. Vol. (1): 53-59. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/12.pdf
2. Bila O.H. (2007). Finansove planuvannya i finansova stabil'nist' pidpryyemstv [Financial planning and financial stability of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, 4, 113.
3. Veretnykova H. B., Tomakh V. V., Herashchenko I. M. (2020). Planuvannya ta orhanizatsiya diyal'nosti pidpryyemstva [Elektronnyy resurs] : navchal'nyy posibnyk. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya.
4. Hudz' O. YE., Strel'nikova S. YU. (2021). Upravlinnya stratehichnymy zminamy pidpryyemstv v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Management of strategic changes of enterprises in the conditions of digital transformation]: monohrafiya. L'viv: SPOLOM.
5. Ivanova V.V., Sydorenko-Mel'nyk H.M., Fastovets' A.A., Yurko I.V. (2008). Planuvanniai v pidpryyemstvakh i orhanizatsiyakh spozhyvchoyi kooperatsiyi: stan i perspektyvy rozvytku [Planning in enterprises and organizations of consumer cooperation: state and prospects of development]: Monohrafiya. Poltava: RVTS PUSKU.
6. Katkova N. V. (2010). Planuvannya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv [Planning the efficiency of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. - *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. Vol. 1 (5): 180-183.
7. Kononenko H.S. (2009). Stratehichne planuvannya ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Strategic planning of economic development of food industry enterprises]. *Visnyk Donets'koho derzhavnogo universytetu upravlinnya*. - *Bulletin of the Donetsk State University of Management*. Vol.2: 36–44.
8. Polishchuk N.V. 2001. Planuvannya rezul'tatyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva [Planning the effectiveness of enterprise activity]. *Finansy Ukrainy*. - *Finances of Ukraine*. Vol. 4: 39 -45.
9. Sadykov A.A., Rasulov U.S. (2008). Operatyvne planuvannya na torhovel'nomu pidpryyemstvi: Monohrafiya [Operational planning at a trade enterprise: Monograph]. Donets'k.
10. Kholodnyy H.O., Selez'nova K.V. Teoretychni aspekty stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvakh Ukrainy [Theoretical aspects of strategic planning at enterprises of Ukraine]. URL: <http://surl.li/tctgxn>
11. Semenyuk S. (2010). Marketynhove planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv [Marketing planning of enterprises]. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk*. - *Galician Economic Bulletin*. Vol.1(26). 84–92.
12. Balabanova L. V., Kholod V. V., Balabanova I. V. (2012). Stratehichnyy marketynh : pidruch.[Strategic marketing: textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury.
13. Blyznyuk S.V. (2009). Stratehichnyy marketynh torhivel'noyi firmy: Metodychni i orhanizatsiyini aspekty upravlinnya [Strategic marketing of a trading firm: Methodical and organizational aspects of management]. Kyiv: Ukrainys'ka akademiya zovnishn'oyi torhivli.

14. Krykavs'kyi YE. V., Tret'yakova L. I., Kosar N. S. (2012). Stratehichnyy marketynh: navch.posib [Strategic marketing: teaching manual]. L'viv: Vyd-vo L'viv. Politekhniky.
15. Bozhkova V. V. (2011). Stratehichne planuvannya marketynhovyykh komunikatsiy innovatsiyanoi produktsiyi promyslovykh pidpryyemstv [Strategic planning of marketing communications of innovative products of industrial enterprises]: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya d-ra ekon. nauk : spets. 08.00.04. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy. Sumy.
16. Kudenko N.V. (2011). Stratehichnyy marketynh: Navch. posibnyk. Kyiv: KNEU.
17. Prymak T. O. (2007). Marketynh : navch. posib. Kyiv : MAUP.
18. Rosokha V. V., Hazuda L. M. (2013). Osoblyvosti planuvannya v systemi marketynhovoho menedzhmentu [Peculiarities of planning in the marketing management system]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu.- Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Vol. 2(39), 1: 223-233.
19. Rayko D. V. (2008). Stratehichne upravlinnya rozvytkom marketynhovoyi diyal'nosti: metodolohiya ta orhanizatsiya [Strategic management of the development of marketing activity: methodology and organization]: monohrafiya. Kharkiv : Inzhnek.
20. Yevtushenko N., Ryazantsev R. Management of innovation potential of telecommunication enterprises in conditions of economic instability. International Science Journal of Management, Economics & Financ. 2024; 3(1): 81-89.
21. Ruynuvannya ta vtraty ukrayins'koho biznesu: statystyka Svitovoho banku. URL: https://glavcom.ua/economics/finances/ruynuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980452.html#google_vignette
22. P'yatnyts'ka H.T., Hryhorenko O.M., Cherv'yak O.P. (2022). Problemy finansovoho menedzhmentu malykh pidpryyemstv Ukrayiny u dovoyennyi ta voyennyi chas [Problems of financial management of children enterprises of Ukraine in prewar and wartime]. Imperatyvy ekonomichnoho zrostannya v konteksti realizatsiyi hlobal'nykh tsiley staloho rozvytku.- Imperatives of economic growth in the context of the implementation of global goals of sustainable development. 32–35.
23. Kuklinova T. (2023). Funktsionuvannya malykh pidpryyemstv pid chas voyennoho stanu [Functioning of small enterprises during martial law]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu.- Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Vol.2: 172-174.
24. Horb P. V., Sokol P. M., Khaminich S. YU. (2017). Marketynhove planuvannya na pidpryyemstvakh v umovakh transformatsiyanoi ekonomiky [Marketing planning at enterprises in the conditions of a transformational economy]. Efektyvna ekonomika. - Effective Economy. Vol.5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5581>
25. Vynohradova O.V., Yevtushenko N.O., Kononenko YE.YE. (2019). Stratehichne planuvannya na pidpryyemstvi: marketynhovyy aspekt [Strategic planning at the enterprise: marketing aspect] Ekonomika. Menedzhment. Biznes. - Economy. Management. Business. Vol.4 (30): 29–37.