

УДК 658.512.6-047.82

**О. М. Кальченко**, канд. екон. наук, доцент

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

**НАУКОВІ КОНЦЕПЦІЇ ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ ПЛАНУВАННЯ****О. Н. Кальченко**, канд. екон. наук, доцент

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

**НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТРАКТОВКИ СУЩНОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ****Olga Kalchenko**, PhD in Economics, Associate Professor

Chernihiv National University of Technology, Chernihiv, Ukraine

**SCIENTIFIC CONCEPTS OF PLANNING ESSENCE INTERPRETATION**

*У статті проаналізовано та систематизовано наукові підходи до трактування сутності планування на загальнонауковому та мікрорівні, його характерні риси, роль та значення для сучасних підприємств у контексті адаптації до ринкових умов. Досліджено та систематизовано функції планування, передумови використання системи планування на сучасних підприємствах. Сформульовано та теоретично обґрунтовано переваги і недоліки системи планування для суб'єктів господарювання та обмеження щодо її застосування. Виявлено вплив планування на фінансово-господарську діяльність підприємств. Окреслено передумови організації планування на якісно новому рівні та впровадження сучасних технологій планування вітчизняним підприємствами реального сектору економіки.*

**Ключові слова:** планування; план; система планування; мета планування; функції планування; переваги і недоліки планування; значення планування; ефективність діяльності.

*В статье проанализированы и систематизированы научные подходы к трактовке сущности планирования на общенаучном и микроуровне, его характерные черты, роль и значение для современных предприятий в контексте адаптации к рыночным условиям. Исследованы и систематизированы функции планирования, предпосылки использования системы планирования на современных предприятиях. Сформулированы и теоретически обоснованы преимущества и недостатки системы планирования для субъектов хозяйствования и ограничения по ее применению. Выявлено влияние планирования на финансово-хозяйственную деятельность предприятий. Определены предпосылки организации планирования на качественно новом уровне и внедрение современных технологий планирования отечественными предприятиями реального сектора экономики.*

**Ключевые слова:** планирование; план; система планирования; цель планирования; функции планирования; преимущества и недостатки планирования; значение планирования; эффективность деятельности.

*The article analyzes and systematizes the scientific approaches to the interpretation of the essence of planning on the general scientific and micro level, its characteristic, role and significance for modern enterprises in the context of adaptation to market conditions. The planning functions, prerequisites for using the planning system in modern enterprises have been studied and systematized. The advantages and disadvantages of the planning system for business entities and restrictions on its application are formulated and theoretically substantiated. The influence of planning on the financial and economic activities of enterprises is revealed. The prerequisites for the organization of planning at a qualitatively new level and introduction of modern technologies for planning by the domestic enterprises of the real sector of the economy are determined.*

**Key words:** planning; plan; planning system; the purpose of planning; planning functions; Advantages and disadvantages of planning; the importance of planning; activity efficiency.

**Постановка проблеми.** Стійка та ефективна робота підприємств у сучасних умовах неможлива без дієвої системи менеджменту, що ґрунтується на використанні новітніх методів та прийомів управління. Важливу роль у системі управління підприємством відіграє планування його фінансово-господарської діяльності. Перехід вітчизняної економіки від командно-адміністративної системи до ринкових відносин призвів до того, що планування багато в чому втратило своє значення на всіх рівнях управління. Разом з тим накопичений за останні десятиліття досвід функціонування суб'єктів господарювання в ринкових умовах доводить, що недооцінка ролі планування в діяльності підприємств є стратегічною помилкою.

Існує думка, що планувати діяльність підприємств в умовах мінливої ринкової ситуації – марно витратити сили та час. Проте, як свідчить досвід ефективно працюючих підприємств, існує прямий зв'язок між успіхом підприємств і плануванням їхньої діяльності [18]. Адже саме рішення, прийняті в секторі планування, є основою для рішень, що приймаються в рамках виконання інших управлінських функцій, таких як організація, мотивація та контроль. Тому ефективне планування є важливим фактором успіху суб'єктів господарювання у сучасній економічній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях вітчизняних та зарубіжних учених, таких як Р. Акофф, М. В. Афанасьєв, А. Є. Ачкасов, Г. Н. Бутов, Г. С. Драпкіна, В. М. Дякон, Е. А. Зінь, Л. А. Лаврів, М. Мескон, В. Є. Москалюк, Г. В. Тарасюк, Л. І. Шваб, О. М. Ястремська та ін., приділяється достатньо уваги питанням теоретич-

ного та методичного обґрунтування розробки та впровадження ефективної системи планування на підприємствах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте функціонування суб'єктів господарювання в умовах загострення конкурентної боротьби, високого рівня невизначеності та динамізму зовнішнього середовища не тільки суттєво підвищує роль та значення планування, а й вимагає його застосування в комплексі з ринковими методами управління. Це потребує подальших наукових теоретичних обґрунтувань та досліджень системи планування підприємств у контексті її якісних змін та адаптації до ринкових умов.

**Метою статті** є систематизація й узагальнення наукових положень щодо визначення сутності, мети, завдань, функцій, обмежень і передумов застосування планування на підприємствах та формування цілісного бачення процесу планування як економічної категорії.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні планування як найважливіша функція управління розглядається в ролі дієвого інструментарію для аналізу, регулювання і вдосконалення роботи суб'єктів господарювання та стабілізації їхньої діяльності в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому на сучасних підприємствах необхідно забезпечувати можливість розробки та впровадження ефективної системи планування, що спрямована на досягнення бажаного стану підприємства у майбутньому з урахуванням невизначеності та ризику.

Загальний зміст планування як процесу людської діяльності полягає у проектуванні бажаного майбутнього стану [4]. У сучасній науковій літературі єдиного, універсального і загально визнаного визначення поняття «планування» на сьогодні немає. Планування розглядається з різних поглядів: як наука, функція управління, вид діяльності, форма наукового передбачення майбутнього, процес розробки планів тощо (табл. 1).

Таблиця 1

*Наукові підходи до визначення сутності категорії «планування»*

Джерело/автор	Сутність економічної категорії «планування»
Акофф Р. [2]	Планування – це проектування майбутнього і бажаних шляхів його досягнення
Абросимов І. Д., Медведєв В. П. [1]	Планування – це функція, за допомогою якої менеджер визначає курс своїх дій і діяльність з оволодіння майбутнім, що завершується складанням плану
Бутов Г. Н. [5]	Планування – особлива форма діяльності людей щодо вибору оптимального варіанту, який забезпечує адаптацію або опір соціальної чи економічної системи до впливу зовнішнього середовища
Герчикова І.Н. [7]	Планування – це початковий етап управління. Планування є не єдиною дією, а процесом, що продовжується до завершення планованого комплексу операцій
Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. [6]	Планування – процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов
Ковальов В.В. [12]	Планування – процес розробки та прийняття цільових установок і визначення шляхів найбільш ефективного їх досягнення
Кузик Б. Н., Кушлин В. І., Яковец Ю. В. [13]	Планування – процес наукового та емпіричного обґрунтування цілей та пріоритетів соціально-економічного розвитку із визначенням шляхів та засобів їх досягнення
Кураков Л. П., Кураков В. Л., Кураков А.Л. [14]	Планування – складова частина управління, розробка і практична реалізація планів, що визначають майбутній стан економічної системи, шляхів, способів і засобів його досягнення
Мескон М. [16]	Планування – це процес вибору цілей і рішень, необхідних для їх досягнення.
Москалюк В. С. [19]	Планування – це наука, що охоплює сукупність систематизованих знань про закономірності формування й функціонування різних господарських систем
Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. [21]	Планування – полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії

На сьогодні планування є наукою, що охоплює сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем. Наука планування – це система упорядкованих знань про суть, методологію, методику й організацію планування. Мета науки планування як складової економічної науки – описати, обґрунтувати та передбачити процес і явища дійсності (теоретичне відображення дійсності). Роль цієї науки і потреба в ній з боку суспільства постійно зростають [4].

Деякі автори [6; 22] розглядають планування як процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Інші автори, наприклад,

Р. Акофф представляють планування як форму наукового передбачення та проектування майбутнього.

Одні дослідники визначають планування з позиції методології [13], інші – як спосіб свідомого цілеспрямованого управління та регулювання соціально-економічного розвитку [1; 7].

Слід зазначити, що погляди зарубіжних і вітчизняних авторів з приводу трактування сутності планування досить різноманітні, але вони не суперечать один одному. Відмінності, головним чином, обумовлені тим, з яких позицій розглядається планування, який з його аспектів є пріоритетним у конкретному науковому дослідженні. Оскільки кількість таких аспектів досить велика, то відобразити їх усіх в одному визначенні дуже важко. Але більшість авторів сходяться на думці, що в цілому планування виступає інструментом постановки цілей та визначення шляхів і засобів їх досягнення.

В економічній літературі сутність планування прийнято розглядати залежно від макро- та мікроекономічних умов діяльності. На макрорівні планування є важливим елементом системи управління суспільством і засобом реалізації соціально-економічної політики держави. На мікрорівні планування виступає як внутрішньофірмове планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

У наукових працях виділяють два основні підходи до визначення планування на мікрорівні – загальноекономічний, який розглядає планування як самостійний процес, що має свої цілі й завдання, та управлінський, відповідно до якого планування є однією з функцій управління [15]. Обидва аспекти планування тісно взаємопов'язані між собою, але необхідно зазначити, що в економічній літературі все більшого поширення отримав саме управлінський підхід, що пояснюється вирішальною позицією менеджменту в умовах ринкової економіки (табл. 2).

Таблиця 2

*Визначення сутності дефініції «планування» на мікрорівні*

Джерело/автор	Сутність
Алексеева М. М. [3]	Планування – це передбачення цілей організації
Ачкасов А. Є. [4]	Планування – це процес підготовки рішень про організацію раціональної діяльності підприємства шляхом порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дії у передбачуваних умовах
Бляхман Л. С. [6]	Планування – одна з чотирьох функцій менеджменту, яка визначає цілі організації, основні напрямки і засоби їх досягнення
Ворст І., Ревентлоу П. [6]	Планування – це процес опису очікуваних результатів економічної діяльності на майбутній період, що має місце при складанні планів фірми
Драпкіна Г. С. [8]	Планування – це вміння передбачати цілі організації на перспективу, способи їх реалізації, ресурсне забезпечення та контроль за досягненням поставлених цілей
Зиміна Л. Ю. [9]	Планування – це практична діяльність з розроблення перспектив розвитку підприємства, що ґрунтується на передбаченні змін в його роботі
Зінь Е. А. [10]	Планування – це процес виконання цілей і шляхів їхнього досягнення. Воно охоплює всі рівні ієрархії підприємством
Льїн А. І. [11]	Планування являє собою управлінську діяльність, яка передбачає розробку стратегії і тактики ведення виробничо-господарської діяльності, а також визначення шляхів досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства
Новіков Б. В. [17]	Планування – процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому
Селівестров А. А. [20]	Планування – це упорядкований, заснований на обробці інформації процес щодо розробки комплексу планів підприємства, які визначають показники для досягнення цілей у майбутньому. У загальному вигляді – це процес формування образу майбутнього та прийняття рішень для успішного функціонування підприємства

Таким чином, планування на підприємстві являє собою процес формування й обґрунтування економічних цілей суб'єкта господарювання, вибір оптимальних напрямів їх досягнення відповідно до наявних ресурсів шляхом розробки та прогнозування системи якісних і кількісних показників розвитку підприємства, що є основою для його ефективної діяльності (рис. 1, 2).

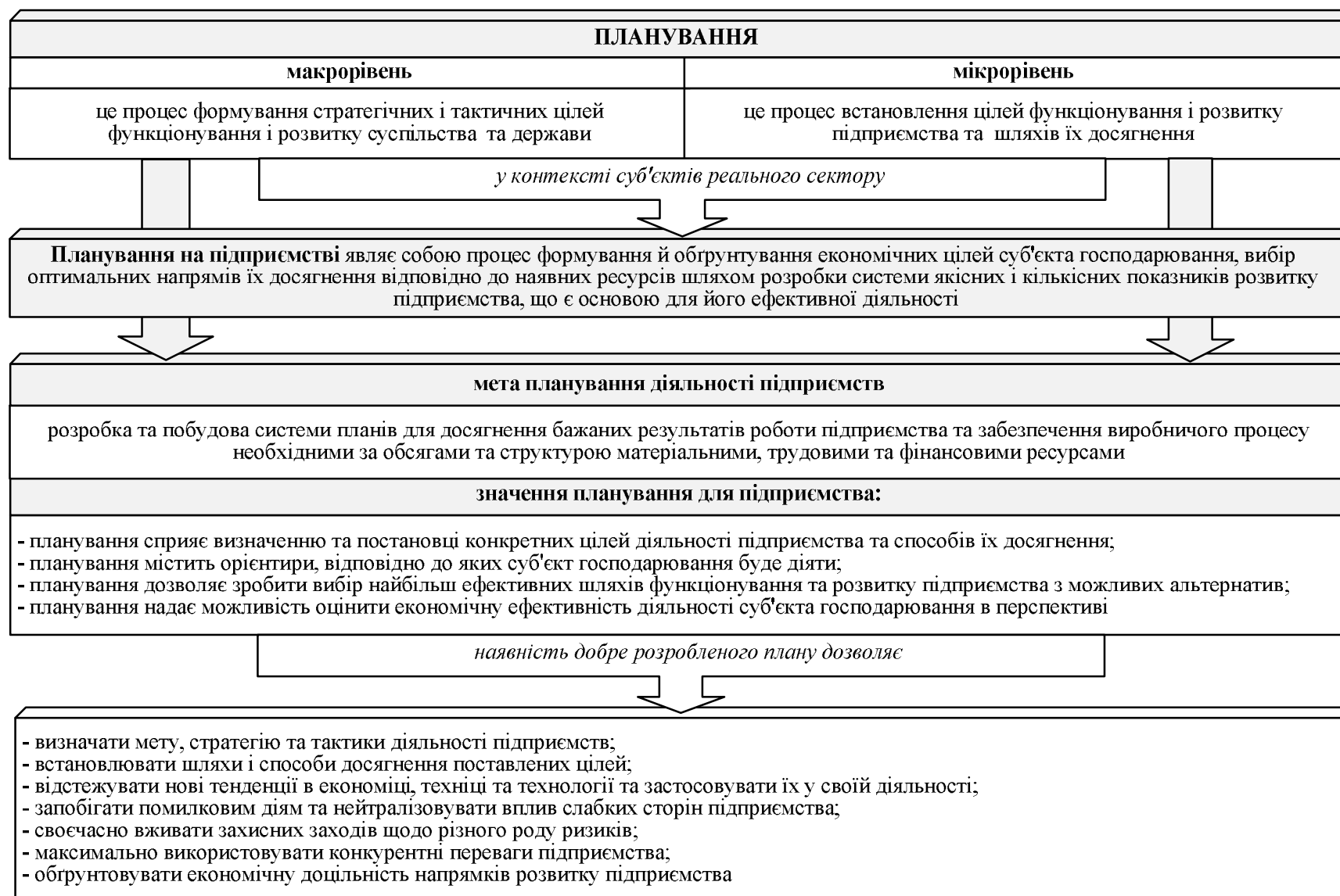


Рис. 1. Сутність, мета та значення планування діяльності підприємств



*Рис. 2. Теоретичні засади дослідження планування діяльності підприємств як наукової категорії*

Головною метою планування діяльності підприємства є розробка та побудова системи планів для досягнення бажаних результатів діяльності підприємства та забезпечення виробничого процесу необхідними за обсягами та структурою матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Функціонування системи планування на підприємстві повинно забезпечувати швидке реагування на зміну умов зовнішнього середовища; продуктивну взаємодію між усіма підрозділами діагностику ймовірних загроз та їх мінімізацію; передбачення перспектив розвитку на конкретний період; забезпечення максимальної ефективності та оптимального використання ресурсів; досягнення і підтримання конкурентоспроможності продукції та підприємства; покращення фінансово-господарського стану та підвищення стійкості функціонування підприємства; успіх на ринку, високі та стійкі темпи розвитку; забезпечення пропорційного та збалансованого розвитку суб'єкта господарювання згідно з вимогами і потребами ринку.

**Висновки і пропозиції.** Об'єктивна можливість і необхідність планування на підприємстві обумовлюється тим, що з його допомогою забезпечується тісний взаємозв'язок всіх напрямків роботи суб'єкта господарювання, починаючи з виробництва та закінчуючи збутом готової продукції. Ефективність застосування системи планування виявляється в найбільш раціональному і найменш ризикованому використанні матеріальних, фінансових та трудових ресурсів підприємства, підвищенні рівня його конкурентоспроможності і створенні сприятливих довгострокових перспектив.

Складність та високий динамізм сучасних економічних процесів у нашій країні створюють нові передумови для застосування науково обґрунтованої системи планування діяльності вітчизняних підприємств. Необхідно використовувати принципово нові підходи до планування, адже зміни тільки у сфері технології планових розрахунків дозволять лише незначно підвищити ефективність планової роботи. Для організації планування на якісно новому рівні та впровадження сучасних технологій планування вітчизняним підприємствам реального сектору економіки потрібно створити певні передумови: удосконалити організаційну структуру управління, ефективно використовувати широкі інформаційні ресурси, підвищувати кваліфікацію працівників, що займаються плануванням, впроваджувати програмне забезпечення для оперативного управління та комп'ютеризацію процесів виробництва, бюджетування і щоденного планування.

#### Список використаних джерел

1. *Абросимов Д. А.* Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью : учебное пособие / Д. А. Абросимов, В. П. Медведев. – М. : Знание, 1992. – 80 с.
2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; пер. с англ. В. А. Бирюков, М. М. Крейсберг. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
3. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособие / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
4. *Ачкасов А. Є.* Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / А. Є. Ачкасов, В. М. Охріменко, І. В. Мількін ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 277 с.
5. *Бутов Г. Н.* Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Н. Бутов. – Казань, 2010. – 86 с. – Режим доступа : [http://kpfu.ru/docs/F1152119138/30\\_Butov.pdf](http://kpfu.ru/docs/F1152119138/30_Butov.pdf).
6. *Гаталяк З. П.* Система планування виробничо-господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / З. П. Гаталяк. – Режим доступа : [ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8482/1/03.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8482/1/03.pdf).
7. *Герчигова Н. И.* Менеджмент : учебник / Н. И. Герчигова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М., 2010. – 512 с.
8. *Драпкина Г. С.* Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г. С. Драпкина, В. Н. Дикарев ; Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. – Кемерово, 2006. – 132 с. – Режим доступа : <http://e-lib.kemtip.ru/uploads/36/eiy098.pdf>.
9. *Зими́на Л. Ю.* Методологические основы внутрифирменного планирования : учебное пособие / Л. Ю. Зими́на. – Ульяновск : УлГУ, 2007. – 115 с.

10. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Е. А. Зінь, М. О. Турченко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Рівне : НУВГП, 2011. – 248 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. – 5-е изд., стереотип. – Минск : ООО «Новое знание», 2004. – 635 с.
12. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2011. – 1024 с.
13. Кузык Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2011. – 604 с.
14. Кураков Л. П. Экономика и право : словарь-справочник / Л. П. Кураков, А. Л. Кураков, В. Л. Кураков. – Москва, Чебоксары: Вуз и школа, 2004. – 1024 с.
15. Маркова В. Д. Внутрифирменное планирование / В. Д. Маркова. – Новосибирск : Экоркнига, 2004. – 320 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. общ. ред. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
17. Новіков Б. В. Основы адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
18. Олійник В. Роль стратегічного планування для підприємств споживчої кооперації / В. Олійник // Вісті ДВ. – 2005. – № 3. – С. 11–16.
19. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / за заг. ред. В. Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.
20. Селиверстов А. А. Планирование на предприятии (в городском хозяйстве) : учебное пособие / А. А. Селиверстов, В. А. Кудяков, Н. Р. Шадейко. – Томск : Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2013. – 272 с.
21. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2005. – 312 с.
22. Шкарлет С. М. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України : монографія / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, М. В. Тунік. – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. – 320 с.

### References

1. Abrosimov, D.A., Medvedev, V.P. (1992). *Menedzhment kak sistema upravleniia khoziaistvennoi deiatelnosti* [Management as an economic management system]. Moscow: Znanie (in Russian).
2. Akoff, R. (1985). *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation]. (V.A. Biriukov, M.M. Kreisberg, Trans). Moscow: Progress (in Russian).
3. Alekseeva, M. M. (2003). *Planirovanie deiatelnosti firmy* [Business planning]. Moscow: Finansy i statistika (in Russian).
4. Achkasov, A.Ye., Okhrimenko, V.M., Milkin, I.V. (2014). *Planuvannia i kontrol na pidpriemstvi* [Planning and control at the enterprise]. Kharkiv: KhNUMH (in Ukrainian).
5. Butov, G.N. (2010). *Planirovanie na predpriatii* [Enterprise planning]. Kazan. Retrieved from [http://kpfu.ru/docs/F1152119138/30\\_Butov.pdf](http://kpfu.ru/docs/F1152119138/30_Butov.pdf).
6. Hataliak, Z.P. (2001). *Systema planuvannia vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva* [System of planning of industrial and economic activity of the enterprise]. Retrieved from [ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8482/1/03.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8482/1/03.pdf).
7. Gerchikova, N.I. (2010). *Menedzhment* [Management] (4<sup>th</sup> ed., rev., enl.). Moscow (in Russian).
8. Drapkina, G.S., Dikarev V.N. (2006). *Planirovanie na predpriatii* [Enterprise planning]. Kemerovo. Retrieved from <http://e-lib.kemtip.ru/uploads/36/eiy098.pdf>.
9. Zimina, L.Iu. (2007). *Metodologicheskie osnovy vnutfirmennogo planirovaniia* [Methodological bases of intrafirm planning]. Ulianovsk: UIGU (in Russian).
10. Zin, E.A., Turcheniuk, M.O. (2011). *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Planning of enterprise activity] (2<sup>nd</sup> ed., rev.). Rivne: NUVHP (in Ukrainian).
11. Ilin, A.I. (2004). *Planirovanie na predpriatii* [Enterprise planning] (5<sup>th</sup> ed., repr.). Minsk: ООО Новое знание (in Russian).
12. Kovalev, V.V. (2011). *Finansovyi menedzhment: teoriia i praktika* [Financial Management: Theory and Practice] (2<sup>th</sup> ed., rev., enl.). Moscow: Prospekt (in Russian).

13. Kuzyk, B.N., Kushlin V.I., Iakovets Iu.V. (2011). *Prognozirovanie, strategicheskoe planirovanie i natsionalnoe programmirovaniye* [Forecasting, strategic planning and national programming]. Moscow: Ekonomika (in Russian).
14. Kurakov, L.P., Kurakov, A.L., Kurakov, V.L. (2004). *Ekonomika i pravo: slovar-spravochnik* [Economics and Law: Dictionary-Directory]. Moscow, Cheboksary: Vuz i shkola (in Russian).
15. Markova, V.D. (2004). *Vnutrifirmennoye planirovaniye* [Intrafirm planning]. Novosibirsk: Ekor-kniga (in Russian).
16. Meskon, M., Albert, M., KHedouri, F. (1992). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. (L.I. Evenko, Trans & Ed.). Moscow: Delo (in Russian).
17. Novikov, B.V., Siniok, H.F., Krush, P.V. (2004). *Osnovy administratyvnoho menedzhmentu* [Fundamentals of administrative management]. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury (in Ukrainian).
18. Oliinyk, V. (2005). Rol stratehichnoho planuvannia dlia pidpryiemstv spozhyvchoi kooperatsii [The Role of Strategic Planning for Consumer Cooperatives]. *Visti DV – DW news*, no. 3, pp. 11–16 (in Ukrainian).
19. Moskaliuk, V.Ye. (ed.) (2005). *Planuvannia diialnosti pidpryiemstv* [Planning of enterprise activity]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).
20. Seliverstov, A.A., Kudiakov, V.A., Shadeiko, N.R. (2013). *Planirovaniye na predpriiatii (v gorodskom khoziaistve)* [Planning at the enterprise (in a city economy)]. Tomsk: Izd-vo Tom gos arkhitekturo-stroitelstva (in Russian).
21. Tarasiuk, H.M., Shvab, L.I. (2005). *Planuvannia diialnosti pidpryiemstva* [Planning of enterprise activity] (2<sup>nd</sup> ed.). Kyiv: Karavela (in Ukrainian).
22. Shkarlet, S.M., Dubyna, M.V., Tunik, M.V. (2016). *Rozvytok systemy kontrolihu v upravlinni strakhovymy kompaniiamy na rynku finansovykh posluh Ukrainy* [Development of a controlling system in the management of insurance companies in the Ukrainian financial services market]. Chernihiv: ChNTU (in Ukrainian).

**Кальченко Ольга Николаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна).

**Кальченко Ольга Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина).

**Kalchenko Olga** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** onkalchenko.2014@gmail.com