О. М. Зборовська,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет.

ORCID ID: 0000-0001-8221-9935

І. Г. Лесів,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет

ORCID ID: 0000-0003-1735-9020

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.53

ПРОБЛЕМАТИКА КАТЕГОРІЙНОСТІ АПАРАТУ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ РИНКОВОГО НЕВИЗНАЧЕННЯ

O. Zborovska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Zaporizhzhya National University, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine,
Academician of the Academy of Higher Education of Ukraine
G. Lesiv,
Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhya National University

PROBLEMS OF CATEGORIZATION OF THE PLANNING APPARATUS IN THE CONDITIONS OF MARKET VAGUENESS

Істотні зміни у світовій і вітчизняній економіках, які викликані процесами глобалізації й інформатизації, а також глобальні проблеми сучасності торкнулись практично всіх сфер, галузей та напрямів економіки. Підприємствам у сьогоденній ситуації важко протистояти зовнішнім факторам. Зміна купівельного попиту, падіння прибутку підприємств, темпорально застаріле обладнання виробництва, обмежені можливості експансії у межах окремих галузей, пошук ринків для вкладення капіталу підштовхує підприємства до адаптування процесу планування виробництва до зовнішніх змін. Підприємства намітили істотний ухил до дослідження та впровадження в економічну сферу ідей і положень концепцій сталого розвитку, адаптації державної економічної політики до її переходу на новий виток розвитку, перегляд пріоритетів в діяльності об'єктів господарювання. Тож планування діяльності промислового підприємства, зокрема його виробництва, стає суттєвим у процесі управління.

Систематизовано школи менеджменту та знання з категорії планування. Встановлено, що планування як функція управління і як економічна категорія є політрактовним

Визначено, що при наявності зв'язку понять планування і бюджетування є відмінність — кінцевий результат, на який вони спрямовані.

Враховуючи еволюційні зміни, відсутність єдиного поняття в трактуванні дефініції "планування", запропоновано тлумачити його як цілеспрямована діяльність підприємства з певною ієрархією (цільова орієнтація; значимість цілей; зміст планових рішень) з розробки на науковій основі тимчасового горизонту (коротко-, середньо- та довгострокових планів) розвитку підприємства, що орієнтуються на ринкову кон'юнктуру, на ступені невизначеності, складності, когерентності, рухливості зовнішнього і мінливості внутрішнього середовищ, що використовує аналітичну інформацію для адаптації (розробки декількох сценаріїв) та коригування їх кількісних і якісних показників з урахуванням можливості забезпечення обов'язкового досягнення поставлених цілей необхідними ресурсами.

Significant changes in the world and domestic economies, caused by today's processes of globalization, informatization and attention to global problems, have affected almost all spheres, industries and areas of economic life. It is difficult for companies in the current situation to resist external factors. Changing consumer demand, falling corporate profits, obsolete production equipment, limited opportunities for expansion in certain industries, finding markets for profitable capital investment have increasingly pushed companies to adapt the production planning process to external changes. Enterprises have identified a significant bias towards research and implementation in the economic sphere of ideas and provisions of sustainable development concepts, adaptation of state economic policy to its transition to a new round of development, and revision of priorities in the activities of economic entities. Thus, planning of the industrial enterprise, in particular its production becomes dominant in the management process.

Systematized of management and knowledge in the category of planning are systematized. It is investigated that planning as a function of management and as an economic category is poly defined.

It is determined that there is a difference in the presence of a connection between the concepts of planning and budgeting, which is their aimed final result.

Given the evolutionary changes, the absence of a single concept in the interpretation of the definition of 'planning', it is proposed to interpret it as a purposeful activity of the enterprise with a certain hierarchy (target orientation; significance of goals; content of planning decisions) on the development on a scientific basis of the time horizon (short-, medium— and long-term plans) of enterprise development, focusing on market conditions, the degree of uncertainty, complexity, coherence, mobility of external and variability of internal environments, using analytical information to adapt (development of several scenarios) and adjust their quantitative and qualitative indicators taking into account the possibility of mandatory achievement of goals by the necessary resources.

Ключові слова: категорійність, апарат планування, ринок, ринкова невизначеність, бюджетування, підприємство.

Key words: categorization, planning apparatus, market, market uncertainty, budgeting, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій за появи портативних інформаційних пристроїв комунікації, які стрімко розвиваються з кожним роком; інтелектуальної роботи та системи, що оточують нас; масової інтернет-персоналізації товарів і послуг, що допомагає покупцям швидше знаходити потрібні їм товари та послуги; переходу життя в телепростір всі процеси плавно перетікають у всесвітню павутину. Поява персональних віртуальних помічників високого рівня; комп'ютеризоване медичне обладнання, що дозволяє знижувати помилку людини при проведенні складних операцій; високоточне сільське господарство, що допомагає фермерам отримувати великий і якісний урожай; альтернативні джерела енергії; гібридний транспорт (електротранспорт); розвиток генної інженерії в сільському господарстві, медицині, наукових дослідженнях і енергетиці, з одного боку, а в умовах загальної нестабільності світової економіки проблем паливно-сировинного сегмента і, як наслідок, коливання курсу гривні і глобальна пандемія коронавірусної інфекції SARS-CoV-2, з іншого боку, в українській економіці вийшли на перший план.

Істотні зміни в світовій і вітчизняній економіках, викликані процесами глобалізації, інформатизації та увазі до глобальних проблем сучасності, торкнулись практично всіх сфер, галузей та напрямків економіки. Підприємствам в поточній ситуації важко протистояти зовнішнім факторам. Зміна купівельного попиту, падіння прибутку підприємств, темпорально застаріле обладнання виробництва, обмежені можливості експансії в рамках окремих галузей, пошук ринків для вигідного вкладення капіталу все частіше підштовхує підприємства до адаптування процесу планування виробництва до зовнішніх змін.

Сьогодні намітився істотний ухил до дослідження та впровадження в економічну сферу ідей і положень концепцій сталого розвитку, адаптація державної економічної політики до її переходу на новий виток розвитку. На перший план виходить така основна частина процесу управління, як планування діяльності промислового підприємства, особливо його виробництва. Таким чином, об'єктом цього аналізу послугував апарат планування, а предмет дослідження — категорійність апарату планування в умовах ринкового невизначення.

Сьогодні намітився істотний ухил до дослідження та впровадження в економічну сферу ідей і положень концепцій сталого розвитку, адаптація державної економічної політики до її переходу на новий виток розвитку. На перший план виходить така основна частина процесу управління, як планування діяльності промислового підприємства, особливо його виробництва. Таким чином, об'єктом цього аналізу послугував апарат планування, а предмет дослідження — категорійність апарату планування в умовах ринкового невизначення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формуванням та вдосконаленням концепції планування, проблеми виявлення суті в сучасній економічній літературі присвячена велика кількість наукових робіт таких авторів: Д. Аакер [1, с. 544], І. Ансофф [18, с. 236], М. Портер [15, с. 896], Ф. Тейлор [24, с. 9—11] та інші. Серед українських та вітчизняних дослідників та вчених,

розвідки яких стали фундаментальними у сучасній теорії та методології планування, слід виділити О.С. Виханського [4, с. 296], В.Н. Гончаров [7, с. 66], Р.А. Фатхутдінова [16, с. 448], О.В. Ястребова [17, с. 85—86] та інших науковців. Окремі аспекти планування та економічної поведінки висвітлені в роботах вище наведених науковців безсистемно і фрагментарно, в даний час існує велика кількість невирішених проблем. Автори розглядають економічну поведінку та стратегічне планування діяльності підприємства незалежно і автономно, на сьогодні не розроблені поняття, концепція, методологія та інструментарій планування економічної поведінки підприємства при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того виникає необхідність вдосконалення однієї з основних управлінських функцій — планування, підвищення якості розробки різних видів планів і прийнятих управлінських рішень, заснованих на них.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — систематизація знань з категорійності апарату планування діяльності підприємства; диференціація та інтеграція понять.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діюча за часів СРСР концепція планової економіки в перехідний період і в даний час остаточно втратила актуальність, а парадигма планування діяльності підприємства перемістила акценти на користь використання стратегічного планування, запропонованого іноземними авторами.

Важливо відзначити, що виникнення різних шкіл і напрямків теорії менеджменту щоразу визначалося новими реаліями, з якими стикалися підприємства. Ці умови визначалися, по-перше, технологічними вибухами, викликаними науково-технічною революцією, які вима-

Рис. 1. Еволюція виникнення шкіл

Джерело: систематизована на основі [11, с. 330].

Таблиця 1. Школи стратегічного менеджменту

№ п/п	Назва школи	Період заснування	Тип процесу формування стратегії	Засновники школи
1	Дизайну	1957-1965	Осмислення	Ф Селзнік, А. Чандлер, І. Ансофф, К. Ендрюс, Р. Румельт та ін.
2	Планування	1960-1970	Формальний	І. Ансофф, Д. Стейнер, П. Хофер, П. Лоранж, Д. Шендель та ін.
3	Позиціонування	1980-х	Аналітичний	М. Портер, Д. Шендель, К. Хаттен, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куїні та ін.
4	Підприємництва	1960-1970-х	Передбачення	Й. Шумптер, А. Коул, К. Найт, Г. Мінцберг, О. Коллінз, Д. Мур та ін.
5	Когнітивна	1980-х	Ментальний	М. Лайлс, Г. Саймон, А. Дюгейм, С. Макрідакіс, К. Швенк та ін.
6	Навчання	1959-1980	Розвитку	Р. Лап'єр, Ч. Ліндблом, Дж. Куїні, Г. Репп та ін.
7	Влади	1970-х	Переговорний	А. Макміллан, Дж. Сарразін, Э. Петтігрю, Дж. Боуер, Й. Доза та ін.
8	Культури	1970-1980	Колективний	Э. Петтігрю, С. Фельдман, Дж. Барні, М. Фірсіроту, Ф. Рігер та ін.
9	Середовища	1970-х	Реактивний	Г. Мінцберг, К. Джордж, Ж.М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фріман та ін.
10	Конфігурації	1970-1080-х	Трансформації	Д. Міллер, П. Хандвалла, Г. Мінцберг та ін.

Джерело: систематизовано на основі [11, с. 330; 20, с. 12; 21, с. 3; 22, с. 7].

гають прогнозування нових виробничо-технологічних проривів, можливих у майбутньому; по-друге, насиченням ринку товарів і послуг в розвинених країнах, що приводило до посилення конкуренції; по-третє, початком процесу глобалізації ринків, виникненням транснаціональних корпорацій, що посилювало невизначеність і складність середовища існування для підприємств.

У менеджменті існують різні напрями, які спираються на загальні базові принципи дисципліни, по-різному розставляють дослідні акценти, виділяючи ті чи інші пріоритети. Такі напрями називаються школами стратегічного менеджменту. Найбільш відомою класифікацією підходів до процесу вироблення стратегії розвитку підприємства є типологія, запропонована Г.Б. Альтстрендом, Дж. Лемпел і Мінцбергом [11, с. 330].

Науковцями виділено десять наукових шкіл стратегій: дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, навколишнього середовища і конфігурації. Еволюція виникнення шкіл представлена на рисунку 1.

Перші три школи (дизайну, планування, позиціонування) описують як повинні формуватися стратегії. Представники наступних семи шкіл (підприємництва, когнітивної, навчання, влади, організаційної культури, зовнішнього середовища, конфігурації) роблять акцент на дослідженні реальних процесів формування стратегій. На кожному етапі відсутнє домінування тієї чи іншої провідної школи. В свою чергу школи входять у три групи: прескриптивна, дескриптивна, комбінована. Перша група об'єднує школи, що пропонують (прескриптивний) характер процесу створення стратегії. Процес формування стратегії має нормативний, обов'язковий характер. Друга група об'єднує школи, які розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Третя група об'єднує школи, що представляють різні підходи до процесу формування стратегії [12, с. 412; 15, с. 896; 18, с. 236].

Школа дизайну утворилась у 1960-х і заснована на побудові стратегії, як на процесі неформального дизайну (в сенсі конструювання, проектування, моделювання), тобто на процесі осмислення і опрацювання. Шко-

ла планування, розквіт якої припав на 1970-ті роки, сформувала стратегію як ізольований систематичний, та формальний процес. Школи позиціонування стала дотичною до перших двох у 1980-х роках, вона зайнята не стільки процесом формування стратегій, скільки актуальним їх змістом.

Поява когнітивної школи у період 80-х років спирається на логіку когнітивної психології, намагається проникнути у свідомість стратега. Школа навчання розвиває стратегію поступово крок за кроком як підприємство розвивається. У тому ж напрямі, але під іншим кутом зору розглядається формування стратегії школи влади,

вона розглядає процес переговорів між конфліктуючими групами всередині підприємства або між підприємством і протистоянням його оточення. Тому, наступна школа культури займається принципами формування стратегії. А оскільки побудова стратегії складається під впливом зовнішніх обставин тому з'являється школа середовища. Школа конфігурації вбирає в себе всі інші школи. Стратегія школи це розробка концепцій або формального планування, до систематичного аналізу або введення керівництва, до навчання або конкурентної політики, до зосередженості на індивідуальному навчанні. Стратегії набуває форми планів або схем, позицій, перспектив. Принципи формування стратегії об'єднують вихідні положення всіх шкіл першої і другої груп.

Сучасне значення цих шкіл різняться. Одні з них добре зарекомендували себе і утримують надійні позиції для аналізу діяльності підприємств, що належать до "традиційних" галузей, інші демонструють ефективність своєї методології і знову розвиваються в інноваційних галузях бізнесу, треті більше підходять для проектування стратегічних змін підприємства. Школи розташувалися в такій послідовності (табл. 1) і планування серед них.

Планування є частиною менеджменту будь-якого промислового підприємства і відповідає на питання: Який товар або яку послугу робити і для кого; які інструменти або які робити (техніка, технологія і алгоритм дій); які часові рамки (коли робити); який обсяг необхідно робити (скільки робити); що вже зроблено; та які ресурси є в наявності.

Засновник школи планування найвідоміший в області стратегічного управління і планування економіст — І. Ансофф. Основні ідеї школи планування були опубліковані в роботі І. Ансоффа [18, с. 236], де автором зазначено, що стратегічне планування повинне розглядатися як багаторічний формалізований процес. Значне місце відводиться аудиту зовнішнього і внутрішнього середовища, в рамках якого даються прогнози розвитку майбутньої ситуації. При проведенні аудиту широко використовуються кількісні методи, розглядається велика кількість чинників. Школа планування вимагає високого рівня деталізації, яка має ретельно обгрун-

Рис. 2. Різноманітність поняття планування в сучасній літературі

Джерело: власна розробка.

тованою і розрахованою. Стратегія виступає у вигляді ієрархічної системи планів і бюджетів від зведених по корпорації до планів структурних підрозділів.

Процес стратегічного планування — послідовний і формалізований. Стратегія являє собою сукупність планів і програм, кожен з яких супроводжується аналітичною роботою та пошуком відповідей на ряд питань. Науковці зазначають, що такий підхід нагадує конвеєр. Кожен елемент плану може бути конкретизований і виділений, потім відбувається робота над всіма компонентами, які потім знову збираються в одне ціле, і виходить правильна стратегія. Стратегія є кресленням, що містить конкретні цілі, бюджети, програми та плани діяльності. Хоча вона і знаходиться у сфері уваги керівника підприємства, безпосередня робота виконується штатними плановиками, які залучають вище керівництво тільки у разі потреби [12, с. 412].

Дослідження планування як функції управління і як економічної категорії дозволяє виділити кілька існуючих в економічній літературі наукових підходів до трактування даної дефініції, результат аналізу яких наведено на рисунку 2.

Зазначимо, що вперше термін "планування" ввів К. Ландауер у "Теорії національного економічного планування" [20, с. 12] характеризуючи його як процес керівництва економічною діяльністю підприємства. Аналогічно розглядають планування Л. Йохансен, І. Ансофф та інші науковці [18, с. 236].

О. Ястребова розглядає поняття планування як цільову спрямованість діяльності і характеризує встановлення цілей, підготовки відповідних рішень і способів їх досягнення [17, с. 85—86].

На відміну від вище зазначеної дефініції В. Гоєтс підкреслює, що планування — це процес вибору коли виявляється альтернативний спосіб дій [19, с. 63].

Подальше прискорення економічних процесів дозволяє говорити про пріоритетність цілей, розроблених на наукових підставах, і, відповідно, в основі планування. А. Гартвич обґрунтовує необхідність перспективного планування [6, с. 11].

Такій напрям продовжив в своїх працях П. Скаллан, який запропонував розглядати планування як діяльність по досягненню поставлених цілей, орієнтовану на оптимальне використання наявних і можливих ресурсів [23, с. 21].

Також поняття планування розглядається, як обґрунтування цілей на майбутнє, узгоджених з їх ресурсним забезпеченням, і можливістю коригування планів [14, с. 67—77].

Н. Каткова розглядає поняття планування як специфічну функцію управлінської діяльності підприємства [8, с. 20].

В економічній літературі часто можна спостерігати ототожнення з поняттям планування — поняття бюджетування, наприклад, А. Абдуллаєва вважає, що бюджету-

тування є невід'ємною частиною короткострокового і довгострокового планування та кількісне вираження планів, складених після проведення стратегічного аналізу називає бюджетом [2, с. 221—224].

М. Афанасьєв називає бюджетування альтернативним методом бюджетної політики [3, с. 780].

Водночас у світовій практиці бюджетування — це елемент менеджменту, орієнтований на управління організацією, призначений для оптимального розподілу ресурсів господарюючого суб'єкта в часі. Бюджетування, як управлінська технологія, включає три складові частини: технологію бюджетування, організацію процесу бюджетування, використання інформаційних технологій [13, с. 70—76].

В. Ковальов відзначає відсутність між плануванням і бюджетуванням суворого розмежування, визначаючи бюджет як деталізований план діяльності підприємства на найближчий період, що охоплює доходи і витрати підприємства, бюджетування ж являє собою процедуру складання бюджетів [9, с. 404].

Однак деякі дослідники розглядають бюджетування як "фінансове планування", наприклад, А. Вітколова вважає, що бюджетування — це фінансове планування, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяють складати всі понесені витрати та отримані доходи в фінансових термінах на майбутній період [4, с. 125].

У зв'язку з розбіжністю трактування терміна "бюджетування" та "планування", за нашою думкою можна визначити, що планування на підприємстві — це планування будь-яких витрат і доходів підприємства, організації або приватної особи для забезпечення стабільного та успішного розвитку, яке охоплює всі сторони діяльності. Цілі планування — встановити відповідності між наявністю фінансових ресурсів організації і потребою у них, вибір ефективних джерел формування фінансових ресурсів і вигідних варіантів їх використання. Завдання планування визначити додаткові потреби фінансування, які з'являються внаслідок збільшення обсягів реалізації товарів чи надання послуг. Планування фіксує фінансові показники, яких підприємство прагне досягти в майбутньому, та визначає реальні фінансові витрати, які потрібні підприємству для досягнення певних цілей. А бюджетування — це система короткострокового планування, обліку і контролю ресурсів і результатів діяльності комерційної організації.

Бюджетування це складний процес і включає формування бюджетів і різних показників (включаючи сценарні умови), процес узгодження бюджетів, використання аналітики і контроль виконання бюджетів. Завдання бюджетування — це планування діяльності підприємства з метою забезпечення поточного контролю діяльності.

На підставі цього, можна визнати, що взаємозв'язок планування і бюджетування полягає в тому, що бюджетування є інструментом вдосконалення планування на підприємстві, тобто, включає в себе планування і контроль та управління за відхиленнями фактичних показників від планових з застосуванням аналізу причин і характеру відхилень. А відмінністю, між плануванням і бюджетуванням є кінцевий результат на який вони на-

цілені. Планування визначає реальні фінансові витрати, які потрібні підприємству для досягнення певних цілей. Бюджетування ж направлено на вироблення стратегії і показує, які заходи необхідно приймати для реалізації того чи іншого проєкту, завдання та ін. Тобто планування вказує безпосередньо на мету підприємства, а бюджетування визначає, що потрібно зробити для її досягнення.

ВИСНОВКИ

Узагальнивши науково-теоретичний досвід різних економічних шкіл, який враховує еволюційні зміни та різноманітність у тлумаченні "планування" запропоновано розглядати планування як цілеспрямовану діяльність підприємства з певною ієрархією (цільова орієнтація; значимість цілей; зміст планових рішень) з метою розробки часових горизонтів (коротко-, середньо- та довгострокових планів) розвитку підприємства яке орієнтується на ринкову кон'юнктуру ступені невизначеності, складності, когерентності, рухливості зовнішнього і мінливості внутрішнього середовища, що використовує аналітичну інформацію для адаптації (розробки декількох сценаріїв) та коригування їх кількісних і якісних показників з урахуванням можливості забезпечення обов'язкового досягнення поставлених цілей необхідними ресурсами.

Для визначення оптимальної та адаптивної форми планування для промислових підприємств необхідно подальше звернути увагу на вивчення сутності процесу планування і рівня впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на цей процес.

Література:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2002. 544 с.
2. Абдуллаева А.С. Аспекты современной трансформации бюджетов в коммерческих организациях. Молодой ученый. 2017. № 13. С. 221—224. URL: <https://moluch.ru/archive/147/41482/> (дата обращения: 25.09.2021).
3. Афанасьев М.П. Бюджет и бюджетная система: учебник для бакалавриата и магистратуры 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 780 с. (ISBN 978-5-9916-4069-5. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/381689> (дата обращения: 29.06.2021).
4. Вітколова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. Омега-Л., 2006. 125 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономист, 2008. 296 с.
6. Гартвич А.В. Планирование закупок, производства и продаж в 1С: Предприятия 8. СПб: Питер, 2007. 11 с.
7. Гончаров В.Н., Шовкопьяс А.Ш., Шовкопьяс О.А., Гудзь О.І. Оценка ресурсного потенциала предприятий. Экономические и социально-гуманитарные исследования. № 2 (10). 2016. 66 с.
8. Каткова Н.В. Планування економічної ефективності діяльності підприємств олійного виробництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Каткова Наталя Володимирівна; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. О., 2010. 20 с.

9. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: Проспект, 2013. 404 с.

10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: "Дело", 1992. 702 с.

11. Минцбергом Г., Альстрендом Б. і Лемпел Дж. Школи стратегій. Стратегічне сафари: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту. Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб: Питер, 2002. 330 с.

12. Минцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Издательство: Агенство "Стандарт", 2008. 412 с.

13. Мухина Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 70—76.

14. Паршутина И.Г., Шапорова О.А., Тюхова Е.А. Бюджетное планирование как элемент системы внутрифирменного планирования промышленных предприятий. Журнал: Известия юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. № 4. 2013. С. 67—77.

15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М., 2002. 448 с.

17. Ястребова О.В. Відмінні ознаки систем фінансового прогнозування та планування. Економічна наука, Економіка та держава. № 1. 2012. С. 85—86.

18. Ansoff H.I. Strategic Management. John Wiley. N. Y., 1979. 236 p.

19. Goetz B.E. Management Planning and Control. N.Y., 1947. 63 p.

20. K. Landauer Theory of national economic planning. University of California Barkeley and Los Angeles, 1947. 12 p.

21. Lapierrc, R. Le Changernent Strategique; Un Reve en Quote de Reel, Ph.D. Management Policy course paper, McGill University, 1980. 4 p.

22. Lindblom, C. E. The Policy-Making Process (Englwood Cliffs, NJ: Prentice Hall), 1968. 7 p.

23. Peter Scallan Elsevier Science & Technology Books. Pub. Date: December 2002. 2 p.

24. Taylor B. Introducing Strategic Managemen. Long Range Planning, 1973. 9—11 p.

References:

1. Aaker, D.A. (2002), Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategic market management], Piter, St. Petersburg, Russia

2. Abdullaeva, A.S. (2017), "Aspects of modern transformation of budgets in commercial organizations", Molodoj uchenyj, vol. 13, available at: <https://moluch.ru/archive/147/41482/> (Accessed 25 Sep 2021).

3. Afanas'ev, M.P. (2014), Bjudzhet i bjudzhethnaja sistema [Budget and budgetary system], Izdatel'stvo Jurajt, Moscow, Russia, available at: <https://biblio-online.ru/bcode/381689> (Accessed 29 Jun 2021).

4. Vitkalova, A.P. Miller, D.P (2006), Bjudzhetirovanie i kontrol' zatrat v organizacii [Budgeting and cost control in the organization], Omega-L, Moscow, Russia.

5. Vihanskij, O.S. (2008), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], 2rded, Jekonomist, Moscow, Russia.

6. Gartvich, A.V (2007), Planirovanie zakupok, proizvodstva i prodazh v 1S: Predpriyatii 8 [Planning purchases, production and sales in 1C: Enterprise], Moscow, Russia.

7. Goncharov, V.N. Shovkopljjas, A.Sh. Shovkopljjas, O.A. and Gudz', O.I. (2016), "Assessment of the resource potential of enterprises", Jekonomicheskie i social'no-gumanitarnye issledovanija vol. 2 (10), pp. 66.

8. Katkova, N.V. (2010) "Planning the economic efficiency of oil production enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, NAN Ukraine, In-t probl. rinku ta ekon.-ekol. Doslidzh, Odessa, Ukraine

9. Kovalev, V.V. (2013), Finansovyj menedzhment: teorija i praktika [Financial management: theory and practice], Prospekt, Moscow, Russia.

10. Meskon, M.H. Al'bert M. and Hedouri F. (1992), Osnovy menendzhmenta [Basics of management], Delo, Moscow, Russa.

11. Mincbergom, G. Al'strenom, B. and Lempel, Dzh. (2002), Shkoli strategij. Strategichne safari: ekskursija po netrjah strategichnogo menedzhmentu [Schools of strategies. Strategic safari: a tour of the slums of strategic management], Moscow, Russia.

12. Mincberg, G. (2008), Zlit i padinnja strategichnogo planuvannja [The rise and fall of strategic planning], Agenstvo "Standart", Kyiv, Ukraine.

13. Muhina, E.R. (2014), "Theoretical aspects of budgeting as an element of resource support for management accounting", Vestnik Permskogo universiteta. Serija: Jekonomika, vol. 1, pp. 70—76.

14. Parshutina, I.G. Shaporova O.A. and Tjuhova E.A. (2013), "Budget planning as an element of the system of intrafirm planning of industrial enterprises", Zhurnal: Izvestija jugo-zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika. Sociologija. Menedzhment, vol. 4, pp. 67—77.

15. Porter, M. (1993), Mezhdunarodnaja konkurencija [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors], Mezhdunarodnye otnoshenija, Moscow, Russia.

16. Fathutdinov, R.A. (2002), Strategicheskij menedzhment [Strategic management], INFRA, Moscow, Russia.

17. Jastrebova, O.V. (2012), "Distinctive features of financial forecasting and planning systems", Ekonomika ta derzhava vol. 1, pp. 85—86.

18. Ansoff, H.I. (1979), Strategic Management, New York, USA.

19. Goetz, B.E. (1947), Management Planning and Control, New York, USA.

20. Landauer, K. (1947), Theory of national economic planning, University of California Barkeley and Los Angeles, USA.

21. Lapierrc, R. (1980), "Le Changernent Strategique; Un Reve en Quote de Reel", Management Policy course paper, McGill University, Montreal, Canada.

22. Lindblom, C.E. (1968), The Policy-Making Process, Englwood Cliffs, Prentice Hall, NJ, USA.

23. Scallan, P. (2002), Elsevier Science & Technology Books, Amsterdam, Netherlands.

24. Taylor, B. (1973), Introducing Strategic Managemen, Long Range Planning, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2021 р.