

## ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДУ ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### THE EVOLUTION OF A PLANNING APPROACH ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Лесів І.Г.

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Запорізький національний університет

Lesiv Inna

Zaporizhzhya National University

*У статті досліджено еволюційний досвід планування діяльності підприємств. Розглянуто основні характеристики періодів вітчизняного планування. Сформовано характерні ознаки та риси кожного періоду, визначено їхні переваги та недоліки. Проаналізовано досвід іноземних країн, відомих у світовій економіці у формуванні моделей планування. Виокремлено головні риси, особливості та переваги планування європейських країн. Змодельовано адаптивну модель управління діяльністю промислового підприємства до сучасних умов і її взаємодію із середовищами. Виокремлено можливість постійного контролю виконання запланованих показників та моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища на відповідність цілям, стратегії розвитку та системі планів на всіх етапах виробничо-господарської діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** еволюція планування, світовий досвід, головні риси, особливості, переваги, ринок, ринкова невизначеність, підприємство, адаптивна модель.

*В статье исследован эволюционный опыт планирования деятельности предприятий. Рассмотрены главные характеристики периодов отечественного планирования. Сформированы характерные признаки и черты каждого периода, определены их преимущества и недостатки. Проанализирован опыт зарубежных стран, известных в мировой экономике в формировании моделей планирования. Выделены главные черты, особенности и преимущества планирования европейских стран. Смоделирована адаптивная модель управления деятельностью промышленного предприятия к современным условиям и ее взаимодействия со средами. Выделена возможность постоянного контроля выполнения запланированных показателей и мониторинга внешней и внутренней среды на соответствие целям, стратегии развития и планам на всех этапах производственно-хозяйственной деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** эволюция планирования, мировой опыт, основные черты, особенности, преимущества, рынок, рыночная неопределенность, предприятие, адаптивная модель.

*Planning is the process of developing plans as a set of measures, indicators and ways to achieve them, which form the conditions and prerequisites for the implementation of the goals of an economic entity. The accumulated experience of foreign countries in the field of planning, its analysis, generalization and systematization can contribute to the improvement of Ukrainian practice and directions of the economy. Enterprises in the current situation find it difficult to resist external factors. Changes in consumer demand, a drop in enterprise profits, temporally old production equipment, limited opportunities for expansion within certain industries, and the search for markets for profitable capital investments are increasingly pushing enterprises to adapt the production planning process to external changes. Today, a significant direction has emerged for the study and implementation of ideas and concepts of sustainable development in the economy, adaptation of state economic policy to a new round of development. Such an important part of the process management as the planning of the activities of an industrial enterprise, especially its production, comes to the fore. The article analyzes the evolutionary experience of enterprise planning. The main characteristics of the periods of domestic planning are considered. The characteristic features and characteristics of each period are formed, their advantages and disadvantages are determined. The experience of developed countries known in the world economy in the formation of planning models is analyzed. The main features, features and advantages of planning these European countries are highlighted. An adaptive model of industrial enterprise management to modern conditions and interaction with environments has been modeled. The possibility of constant control of performance of the planned indicators and monitoring of external and internal environments on conformity to the purposes, development strategy and plans at all stages of production and economic activity of the enterprise is allocated.*

**Key words:** planning evolution, world experience, main features, features, advantages, market, market uncertainty, enterprise, adaptive model.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні, з одного боку, в епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій: появи портативних інформаційних пристроїв комунікації; штучного інтелекту у вигляді віртуальних помічників; масової Інтернет-персоналізації товарів і послуг; переходу життя в телепростір; комп'ютеризованого медичного обладнання; альтернативних джерел енергії; гібридного транспорту (електротранспорту); генної інженерії в сільському господарстві, медицині, наукових дослідженнях, а, з іншого боку, в умовах загальної нестабільності світової економіки проблеми паливно-сировинного сегмента і, як наслідок, коливання курсу гривні, і пандемії коронавірусної інфекції SARS-CoV-2 в українській економіці вийшли на перший план. Істотні зміни у вітчизняній і світовій економіках, викликані процесами глобалізації, інформатизації, торкнулися практично всіх сфер, галузей та напрямків економічного життя до глобальних проблем сучасності. Підприємствам у поточній ситуації важко протистояти зовнішнім чинникам. Зміна купівельного попиту, падіння прибутку підприємств, морально застаріле обладнання виробництва, обмежені можливості експансії в рамках окремих галузей, пошук нових ринків усе частіше підштовхують підприємства до адаптування процесу планування виробництва до зовнішніх змін.

Актуальність вибраної теми зумовлена потребою підприємств у дослідженнях, перегляді пріоритетів та впровадженні в економічну сферу ідей і положень концепцій сталого розвитку, адаптації до змін та переходу на новий виток розвитку. На перший план виходить така основна частина процесу управління, як планування діяльності промислового підприємства, особливо його виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Формуванню та вдосконаленню концепції планування у сучасній економічній літературі присвячено велику кількість робіт таких зарубіжних авторів, як Д. Аакер [1, с. 544], І. Ансофф [18, с. 236], М. Портер [12, с. 896], Ф. Тейлор [20, с. 9–11]. Серед вітчизняних дослідників, роботи яких лягли в основу сучасної теорії та методології планування, слід виділити таких, як О.І. Гудзь [6, с. 28], В.В. Коршунов [8, с. 320], О.А. Орлов [10, с. 416], І.О. Пенська [11], М.Н. Руденко [17, с. 96], Р.В. Савкіна [14, с. 10]. Актуальними питаннями та проблемами планування підприємств займалися економісти А.Р. Батиршин [2, с. 90], П.В. Водясов [4, с. 88], Г.В. Ситник [16, с. 33–48].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Окремі аспекти планування та економічної поведінки підприємств висвітлено в роботах перерахованих науковців безсистемно і фрагментарно. Сьогодні існує велика кількість

невирішених завдань, зокрема: планування на підприємстві розглядається незалежно й автономно, відсутня універсальна модель управління підприємством до високої динаміки істотних змін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження та систематизація теоретичних знань еволюційного досвіду планування діяльності підприємств, розроблення адаптивної моделі планування підприємства до сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ефективна діяльність підприємства неможлива без заздалегідь ретельно відпрацьованої системи планування. Система планів – це комплекс планів на різні терміни по всіх найважливіших складниках роботи для різних структурних елементів (підрозділів, груп тощо). У процесі планування визначаються основні напрями розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види та обсяги продукції, яку планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу прийняття оптимальних рішень. Для розуміння суті процесів, що відбуваються в економіці підприємства, і визначення ролі та місця в історії наукового менеджменту необхідно розглянути еволюцію планування.

У процесі дослідження еволюції основних наукових напрямів у галузі планування був використаний соціально-історичний підхід, котрий дав змогу проаналізувати причини виникнення еволюційних змін у теорії та методології вітчизняного та іноземного планування, виявити основні макроекономічні завдання, які вирішувалися за допомогою реалізації наукових розробок у сфері планування. На основі проведеної систематизації даних завдань і розробок були виділені періоди розвитку планування: становлення, зростання, зрілість, спад, ліквідація і новий етап становлення.

До XVII ст. відбувався розвиток економіки: розвивалися природничі дисципліни, торгівля, банківська справа, промислове виробництво, закладалися основи економічної теорії. У кінці XVI ст. стала розвиватися сфера матеріального виробництва, потім почалася індустріалізація. У XVII–XVIII ст. були визначені основні економічні закони, виведені головні економічні категорії, сформувалися промислова і фінансова структури світового капіталу. Склалася структура управління підприємствами, з'явилися специфічні форми об'єднання підприємств: концерни, синдикати, трести, корпорації. Так виникли передумови для появи наукових методів управління і планування. Період XVII – середини XIX ст. можна розглядати як підготовчий, протягом якого склалися об'єктивні передумови для появи перших формальних методів управління [19, с. 38–45].

У період становлення (1920–1939 рр.) – досить висока результативність планування. Реалізація Державного плану електрифікації, на основі якого в 1921 р. була організована загальнодержавна планова комісія (Держплан), система міжгалузевого балансу і п'ятирічних планів розвитку народного господарства, підштовхнула прискорення зростання економіки. Удосконалення механізму масового виробництва дало змогу знижувати витрати виробництва продукції, виникли перші методи планування, з'явилося нормування праці. Планування зводилося до виробничого (операційного) планування та було інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємств. Підприємство розглядалося як замкнута система. У цей період інформація про зовнішні чинники підприємства (ринок сировини, конкуренти, соціально-політичні чинники) в планах не враховувалися. Плани формувалися на короткостроковий період і спрямовувалися на поточну прибутковість. Ці обставини підштовхнули до розроблення нових підходів до планування, що забезпечують швидку адаптацію підприємств до умов функціонування, що змінюються.

Період зростання (1940–1950-ті роки) – це: довгострокове планування, для якого з'явився математичний апарат; планування від досягнутого рівня зростання; основа планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням впливу чинників у минулому; орієнтація плану на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища організації (підприємство стає відкритою системою); спрямованість плану як на поточну, так і на майбутню дохідність. Були успішно вирішені такі завдання, як: прискорений розвиток військово-промислового комплексу, відновлення обсягів виробництва у цивільних галузях, здійснення великих проєктів у ядерній промисловості, машинобудуванні та будівництві. Суть планування – це аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу, та способів їх досягнення.

У період зрілості (1960–1980-ті роки) можна спостерігати зниження результативності застосування комплексних розробок у сфері планування. Воно перестало ефективно справлятися із завданнями акумулювання і розподілу продукції та ресурсів, що негативно відбилося на збалансованості та економічній ефективності виробництва. Основні ознаки цього етапу в еволюції планування: ураховуються негативні впливи довкілля; концепція підприємства як відкритої системи вже домінує над внутрішньою спрямованістю планів; здійснюється довгострокове планування; з'являється стратегічне мислення; планування спрямоване на завоювання конкурентних переваг та отримання прибутків у майбутньому. Криза 1973 р. і зміна внутрішньо-політичної обстановки у Близькосхідному регіоні 1979 р. підштовхнули підприємства до пере-

гляду підходів до управління та планування [7, с. 197].

Період спаду (1981–1990-ті роки) характеризується посиленням проблем, викликаних інтенсифікацією і зростанням масштабів народного господарства. Консервативні і радикальні програми перетворення планування не могли подолати неузгодженості виробництва та розподілу продукції, результативність планування продовжувала знижуватися. Серед основних ознак цього етапу еволюції системи планування можна виділити: спрямованість планування на завоювання конкурентних переваг порівняно з іншими ланцюгами поставок шляхом синергії від співпраці; усунення конкурентних пріоритетів із ціни товару на його цінність [13, с. 319].

У період ліквідації та початку трансформації (1991–2000-ті роки) відзначено найнижчу результативність планування. Високий рівень інфляції, руйнування господарських зв'язків, загальний спад виробництва, політичні причини перешкождали ефективному застосуванню довгострокового планування і прогнозування, результатом чого була повна відмова від них.

Період нового становлення (2001–2020-ті роки) характеризується формуванням економіки; комплексним використанням програмно-цільового методу для бюджетів всіх рівнів; упровадженням системи моніторингу та оцінки ефективності бюджетних програм, проведенням внутрішнього аудиту у відповідності до стандартів ЄС; підтримкою макроекономічної стабільності, реформуванням аграрного сектору, приватизацією, дерегуляцією, реформою енергетичного сектору; збільшенням експорту та залученням інвестицій; реформуванням управління державними фінансами, децентралізацією; запровадженням середньострокового планування і прогнозування (програми приймаються на три-п'ять років, а держбюджет – на рік). При цьому політична кон'юнктура нестабільна. У цих умовах одні програми не отримують фінансування, закриваються, а інші приймаються. Консервативний підхід до планування бюджетів у цих умовах став однією з причин політичної кризи в регіонах, де заговорили про федералізацію. Консерватизм проявляється в плануванні нереальних доходів, тобто гострою є проблема об'єктивізму [9; 3].

У 2021 р. Міністерство фінансів України розпочало процес підготовки Бюджетної декларації на середньостроковий період 2022–2024 рр. Зусилля уряду спрямовані на підтримку макроекономічної стабільності, стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами у зв'язку з COVID-19. Серед пріоритетів бюджетної політики, визначених бюджетною декларацією: посилення обороноздатності і безпеки держави; розвиток агропромислового комплексу; формування чистого та безпечного довкілля; розвиток адміністративних послуг та їх цифровіза-

ція; посилення енергонезалежності; створення ефективної та досконалої системи здійснення соціальної підтримки та пенсійного забезпечення населення; забезпечення якісного рівня медицини; підвищення рівня прозорості в управлінні державними фінансами [9].

На відміну від вітчизняної еволюції планування еволюція економічного планування в іноземних країнах виникла в останній чверті XIX ст. Перші спроби дослідників виявити майбутні тенденції виробництва основних продуктів на основі аналізу «поведінки» полягали в аналізі статистичних даних, що перебували їх розпорядженні. Головними методами прогнозування в той час були експертні оцінки на основі якісного аналізу рядів і проста екстраполяція, тобто перенесення минулих тенденцій на майбутнє.

На початку XX ст. були зроблені перші спроби виявлення економічних індикаторів. Зокрема, Дж. Брук-Майер уже в 1911 р. пробував використовувати для прогнозування три хронологічних ряди таких показників: індекс банківських кредитів, індекс цін акцій, індекс загальної економічної активності. Потужним поштовхом у розвитку планування за кордоном стала криза 1929–1933 рр., яка змусила шукати шляхи виходу з нього. І вперше планування виникає на макрорівні у 1930–1940 рр. Планування стає головним елементом системи регулювання економіки. Прогнози склалися за допомогою моделі «витрати – випуск», лінійного програмування, моделей системного аналізу і на основі експертних оцінок. Перші плани на макрорівні охоплювали фінансово-бюджетну та грошово-кредитну політику і виражалися у складанні національних бюджетів. Вони відрізнялися від державних бюджетів тим, що враховували доходи не лише держави, а й у цілому по країні.

У післявоєнні 1941–1950-ті роки планування концентрується на макрорівні для уникнення криз та регулювання процесів розподілу товарів. Здійснюється прямий контроль за зовнішньою торгівлею, цінами, фінансами на базі націоналізації низки галузей та зростання частки державного сектору.

У 1950–1960-ті роки у багатьох країнах відбувся відхід від складання національних планів у формі бюджетів. Сформувалися два нових напрями. Перший пов'язаний з ускладненням адміністративного апарату, використовуваного для розроблення планів, другий – із розширенням сфери планування. Якщо на першому етапі національні економічні плани склалися в Міністерстві фінансів, то вже у 1960–1970-ті роках створюються спеціальні планові органи: у Франції – Генеральний комісаріат із планування; у Японії – Економічна консультативна рада, Управління економічного планування, а в Нідерландах – Центральне планове бюро; у Канаді – Економічна рада. Кожна країна з урахуванням специфіки національної економіки використовує певні підходи до планування економічних і

соціальних процесів, постійно вдосконалюючи їх стосовно змінюваних умов.

Відомі моделі планування: північноамериканська – США; європейська – Франція, Німеччина; азійська – Японія та Південна Корея. Американська модель планування відрізняється від останніх складанням планів на Федеральному рівні, рівні штатів і підприємств. На першому місці – розвиток національної економіки, де держава відіграє основну роль. Усі стратегічні рішення підприємств узгоджуються з розвитком суспільства і досягненням соціальної єдності країни [5].

Головними рисами європейської моделі планування є: загальноєвропейська система стратегічного управління, яка визначає напрями, цілі, найважливіші параметри фінансової та структурної політики держав та систему національного законодавства та планових документів, що охоплюють загальнодержавний, секторальний, регіональний і муніципальний рівні управління. Особливостями європейської моделі планування є: французька – розроблення загальних та спеціальних стратегічних програм та проєктів з орієнтацією на певну галузь і реалізацією за допомогою держзамовлень у рамках контрактної системи; німецька – розроблення національної системи планування розвитку, що охоплює федеральний, регіональний і муніципальний рівні управління. Стратегія постійно актуалізується, але зберігає свою структуру та основні пріоритети попри те, що за цей час неодноразово змінювався склад уряду.

Особливістю південнокорейської моделі планування є досвід 60-х років, коли за допомогою експертів Американського агентства міжнародного розвитку була розроблена довгострокова (на 20 років) програма розвитку економіки Південної Кореї. Програма передбачає орієнтацію індустріального розвитку на всебічне зміцнення зв'язків із ринками провідних промислово розвинених країн.

Японська модель планування базується на п'ятирічних програмах, що мають індикативний характер, у якому сформульовано найважливіші стратегічні цілі. Перевагами таких планів є: моделювання і розроблення можливих шляхів розвитку національної економіки, візуалізація можливих проблем, розроблення рекомендацій щодо розв'язання цих проблем [15].

Можна зазначити, що в процесі еволюції планування змінювалися концепції управління підприємствами під впливом збільшення нестабільності зовнішнього середовища, що призводило до зміни підходів та виникнення нового інструментарію планування діяльності підприємств.

У сучасних умовах тема планування залишається актуальною, економічно ефективно виробництво не може існувати без системи планування. Воно є фундаментом управління і невід'ємною частиною виробничого процесу. Мета планування – визначити і виконати завдання, поставлені перед підприємством, за допомогою роз-

роблення і реалізації планів, наприклад випуск певної номенклатури продукції в задані терміни, за певними цінами, розширення номенклатури та обсягів випуску, освоєння нових видів товарів, скорочення технологічного циклу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, освоєння нових ринків.

На підставі проведеного дослідження еволюції планування спробуємо побудувати адаптивну модель планування діяльності підприємства до сучасних умов для комплексного уявлення процесів функціонування діяльності промислового підприємства і їх взаємодії із середовищами (рис. 1).

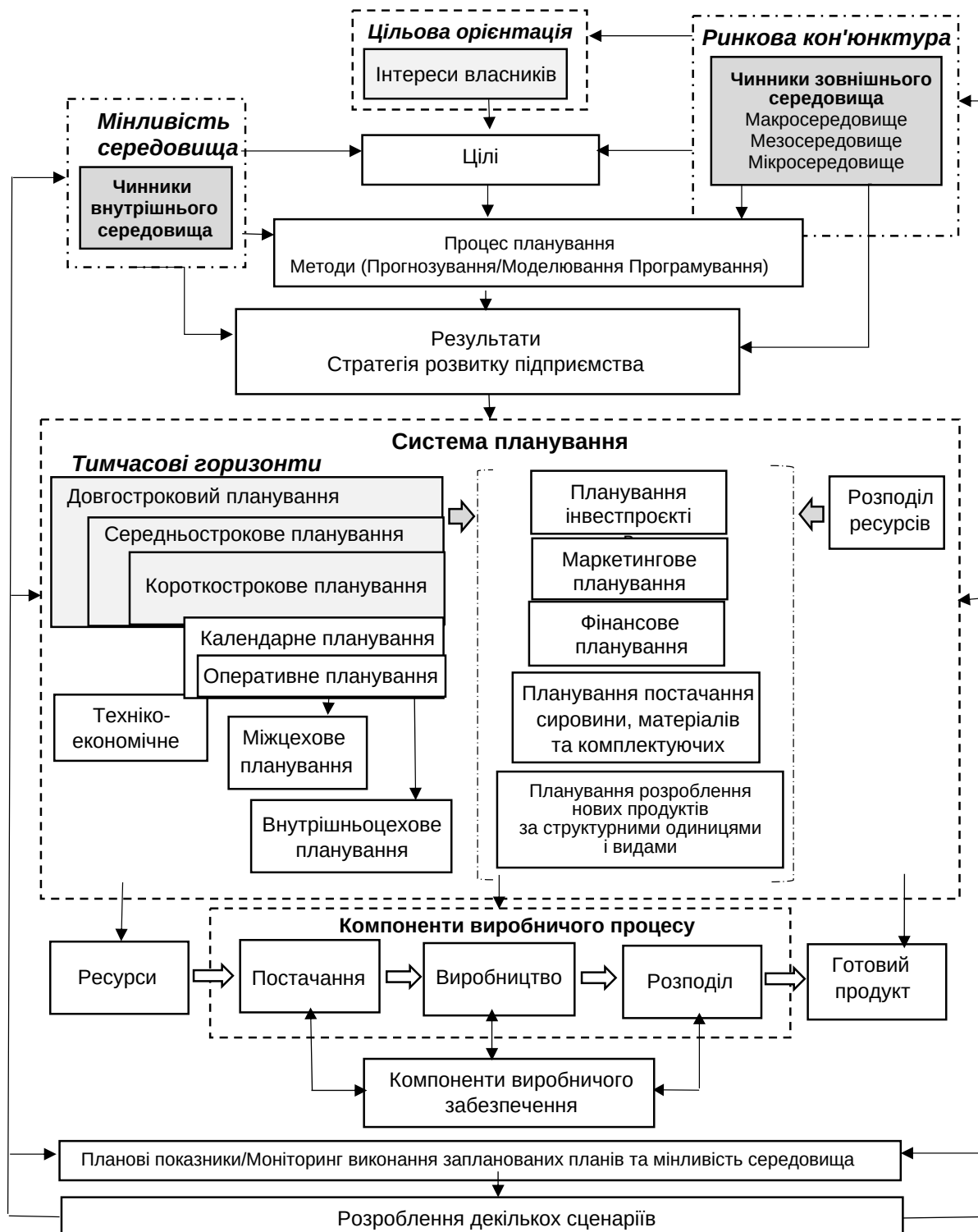


Рис. 1. Адаптивна модель планування діяльності підприємства

Джерело: власна розробка

Згідно із запропонованою моделлю управління (рис. 1), промислове підприємство формує цілі. Вибір цілей підприємства здійснюється з урахуванням дій чинників зовнішнього середовища, цільової орієнтації інтересів власників та діагностування внутрішнього середовища підприємства по всіх напрямках. Визначаються слабкі та сильні сторони діяльності підприємства; аналізуються можливості та загрози; виявляється причинно-наслідкові зв'язки між загрозами, можливостями, слабкими та сильними сторонами підприємства. Формується методика оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії для прогнозування, моделювання та програмування. У результаті формується стратегія розвитку підприємства (стратегія росту; стратегія обмеження; стратегія скорочення; стратегія ліквідації; змішані стратегії; стратегія розвитку продуктів; стратегія розвитку галузі).

На основі вибраної стратегії складається система планування залежно від терміну планування: довгострокове, середньострокове, короткострокове, календарне та оперативне (техніко-економічне, міжцехове та внутрішньоцехове планування). На базі цього формуються: планування інвестпроектів; маркетингове планування; фінансове планування; планування постачання сировини, матеріалів та комплектуючих; планування розроблення нових продуктів за структурними одиницями і видами. Потім розподіляються ресурси на виконання планування за заданими позиціями.

За результатами планування складається план виробництва промислового підприємства, виділяються ресурси на придбання необхідної сировини, матеріалів та комплектуючих механізмів через тендер зовнішніх постачальників (зовнішнє середовище). Формується необхідний персонал (внутрішнє середовище) для виконання заданого плану виробництва. Після постачання сировини, матеріалів та комплектуючих механізмів відбувається виробництво.

За результатами виробництва готова продукція загортається, фасується та розподіляється замовникам. На всіх етапах роботи промислового підприємства проводяться контроль планових показників та моніторинг виконання запланованих планів і мінливості зовнішнього середовища. Таким чином, процес планування роботи промислового підприємства – це дуже складний процес, котрий залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Адаптивна модель планування діяльності підприємства до високої динаміки зовнішнього середовища полягає у проведенні постійного контролю виконання показників та моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища на відповідність цілям, стратегії розвитку та системі планів на всіх етапах виробничо-господарської діяльності промислового підприємства. За його результатами залежно від рівня змін зовнішнього середовища проводиться відповідне корегування показників та розробляються декілька сценаріїв роботи промислових підприємств.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. За результатами проведеного дослідження еволюції планування можна зробити висновок, що під впливом збільшення нестабільності зовнішнього середовища змінювалися концепції управління підприємствами, що призводило до зміни підходів та виникнення нового інструментарію планування діяльності підприємств. На підставі цього для комплексного уявлення процесів функціонування діяльності промислового підприємства в сучасних умовах і їх взаємодії із середовищами побудовано і проаналізовано адаптивну модель планування діяльності підприємства. Потрібне подальше детальне вивчення структури та впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на виробничо-господарську діяльність підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 544 с.
2. Финансовое планирование в вертикально-интегрированных экономических субъектах : монография / А.Р. Батршин и др. Москва : Издательский дом Академии естествознания, 2016. 90 с.
3. Боголиб Т. Бюджетная политика Украины как основа макроэкономической стабильности. *Бюджетна політика. Економіст*. 2013. № 4. С. 13–16.
4. Водясов П.В. Механизмы обеспечения продовольственной безопасности. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2018. № 3. С. 88.
5. Европейские экономические модели / А.М. Волков и др. Мировое и национальное хозяйство. Москва : МГИМО МИД России, 2020. URL: <https://mirec.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/evropejskie-ehkonomicheskie-modeli.pdf> (дата звернення: 12.11.2021).
6. Гудзь О.І. Планування діяльності машинобудівного підприємства на засадах формування життєвого циклу продукції : автореф. ... канд. економ. наук : 08.00.04 ; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2014. 28 с.
7. Коргова М.А. Менеджмент организации : учебное пособие ; 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2019. С. 197. URL: <https://urait.ru/bcode/444702> (дата обращения: 12.11.2021).

8. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для прикладного бакалавриата ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2015. 320 с.
9. Міністерство фінансів України: Бюджетна декларація 2022–2024: Мінфін розпочав процес підготовки. 25 січня 2021 р. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/news> (дата звернення: 12.11.2021).
10. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия : учебник ; изд. 2-е, перераб. и доп. Киев : Скарбы, 2006. 416 с.
11. Пенська О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf) (дата звернення: 11.11.2021).
12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
13. Пузанова И.А. Интегрированное планирование цепей поставок : учебник / под ред. Б.А. Аникина. Москва : Юрайт, 2019. 319 с. URL: <https://urait.ru/bcode/425899> (дата обращения: 10.11.2021).
14. Савкина Р.В. Планирование на предприятии : учебник ; 3-е изд., стер. Москва : Дашков и К, 2020. С. 10.
15. Северина С.В. Характерні методи управління японськими та американськими підприємствами та можливість їх впровадження на українських теренах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2013/44.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/44.pdf) (дата обращения: 10.11.2021).
16. Ситник Г.В. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7. С. 33–48.
17. Стратегическое планирование : учебное пособие / М.Н. Руденко и др. Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2014. 96 с.
18. Ansoff H.I. Strategic Management. John Wiley, N. Y., 1979. 236 p.
19. Gaddis P. Strategy under Attack. *Long Range Planning*. 1997. Vol. 30. № 1. P. 38–45.
20. Taylor B. Introducing Strategic Management. *Long Range Planning*, 1973. P. 9–11.

## REFERENCES:

1. Aaker D.A. (2002) Strategicheskoe rynochnoe upravlenie. Per. s angl. pod. red. Yu.N. Kapturevskogo. SPb: Piter.
2. Batrshin A.R., Degtyarev S.A., Knyazeva E.G., Yuzvovich L.I. (2016) Finansovoe planirovanie v vertikal'no – integrirovannykh ekonomicheskikh sub'ektakh [Financial planning in vertically integrated economic entities]: monografiya. Moscow: Izdatel'skiy dom Akademii Estestvoznaniya. (in Russian)
3. Bogolib T. (2013) Byudzhetsnaya politika Ukrainy kak osnova makroekonomicheskoy stabil'nosti. Byudzhetsnaya politika [Fiscal Policy of Ukraine as the Basis of Macroeconomic Stability]. *Proceedings of the Economist*, no. 4, pp. 13–16.
4. Vodyasov P.V. (2018) Mekhanizmy obespecheniya prodovol'stvennoy bezopasnosti [Food security mechanisms]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], no. 3, p. 88.
5. Volkov A.M., Gabarta A.A., Zaritskiy B.E., Komissarova Zh.N., Maslova E.A., Nadashvili K.S (2020) Evropeyskie ekonomicheskie modeli «Mirovye i natsional'noe khozyaystvo» [European economic models. "World and National Economy"]. *Izдание MGIMO MID Russia (electronic journal)*. Available at: <https://mirec.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/evropeyskie-ekonomicheskie-modeli.pdf> (accessed 12 June 2013).
6. Hudzj O.I. (2014) Planuvannya dijialnosti mashynobudivnogho pidpryemstva na zasadakh formuvannya zhyttjevogho cyklu produktsiji [Planning the activity of the machine-and-food industry at ambushes the formation of the life cycle of products]: (PhD Thesis), Lviv: National University "Lvivska Politechnika".
7. Korgova, M.A. (2019) Menedzhment organizatsii: uchebnoe posobie dlya akademicheskogo bakalavriata [Management of the organization: a textbook for academic bachelor's degree]. Publishing house Yurayt. Moscow, 197 p. Available at: <https://urait.ru/bcode/444702> (accessed 12 November 2021).
8. Korshunov, (2015) V.V. Economics of the organization (enterprise): textbook and workshop for applied bachelor's degree [Economics of the organization (enterprise): textbook and workshop for applied bachelor's degree] 3rd ed., Rev. and add. Moscow: 3rd ed., Rev. and add. Moscow: Yurayt Publishing House, 320 p. (in Russian)
9. The Ministry of Finance of Ukraine: Budget Declaration 2022–2024: The Ministry of Finance has taken care of the preparation process from January 25, 2021. Available at: <https://www.mof.gov.ua/uk/news> (accessed 12 November 2021).
10. Orlov O.A. (2016) Planirovanie deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya [Planning the activities of an industrial enterprise]. Uchebnik. Textbook. 2nd edition, reworked. and add. Kyiv: Skarby. (in Russian)
11. Pjensjka O. (2021) Orghanizacija planuvannya operacijnoji dijialnosti na pidpryemstvakh [Organization of planning of operational activity at the enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), vol. 5. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf) (accessed 11 November 2021).
12. Porter M. (2005) Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Per. s angl. Moscow: Alpina Business Books, 454 p.
13. Puzanova, I.A. (2019) Integrirovannoe planirovanie tsepey postavok: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury [Integrated planning of supply chains: a textbook for bachelor's and master's degree], pod redaktsiey B.A. Anikina. Moscow: Yurayt Publishing House, 319 p. Available at: <https://urait.ru/bcode/425899> (accessed 10 November 2021).

14. Savkina R.V. (2020) *Planirovanie na predpriyatii: uchebnik* [Enterprise planning], 3rd ed., Moscow: Dashkov & K Publishing and Trading Corporation, 10 p.
15. Severyna S.V. (2013) *Kharakterni metody upravlinnja japonskymy ta amerykanskykymy pidpryjemstvamy ta mozhlyvistj jikh vprovadzhennja na ukrajinskykh terenakh* [Typical methods of management of Japanese and American enterprises and the possibility of their implementation in Ukraine]. *Investyciji: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], vol. 8. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2013/44.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/44.pdf) (accessed 10 November 2021).
16. Sytnyk Gh.V. (2012) *Ghenezys i suchasna paradyghma finansovogho planuvannja* [Genesis and modern paradigm of financial planning]. *Aktualjni problemy ekonomiky* [Actual problems of economy], vol. 7, pp. 33–48.
17. Rudenko M.N., Oborina, D.N., Pis'mennikov E.D. (2014) *Strategicheskoe planirovanie: Ucheb. Posobie* [Strategic planning: textbook. Manual]. Perm: Perm. gos. nats. issled. un-t. 96 p.
18. Ansoff H.I. (1997) *Strategic Management*. John Wiley, N. Y., 236 p.
19. Gaddis P. (1997) *Strategy under Attack*. *Long Range Planning*, vol. 30, no. 1, p. 38–45.
20. Taylor B. (1973) *Introducing Strategic Managemen*. *Long Range Planning*, pp. 9–11.