

ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЗМІСТ, КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ПОРІВНЯННЯ

© 2016 БУРЦЕВА О. Є., ПЕФТІЄВА Ю. Є.

УДК 330.1(330.8)

**Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень:
зміст, класифікації та порівняння**

У статті розкрито та обґрунтовано необхідність систематизації та визначення етапів процесу прийняття управлінських рішень. Акцентовано увагу на спільному використанні планування і прогнозування, при якому прогнозування використовується як інформаційна база для прийняття ефективних управлінських рішень. Результатом дослідження є систематизація класифікації видів планування та прогнозування. В основу цих класифікацій закладено принципи раціоналізації, системності та розподілу за певними критеріями в конкретні групи. Представлені класифікації є розвитком існуючих класифікацій, що відрізняються розширенням елементів і ознак. Це спрямовано на застосування відповідних методів, прийомів і способів обробки інформації та дозволяє підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень.

Ключові слова: класифікації, планування, прогнозування, стратегічний менеджмент.

Табл.: 2. **Бібл.:** 10.

Бурцева Олена Єгорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, фінансів та економічної безпеки, Донецький національний технічний університет (пл. Шибанкова, 2, Покровськ, Донецька область, 85300, Україна)

E-mail: burceva@mail.ru

Пефтієва Юлія Євгенівна – асистент, кафедра маркетингу, Донецький державний університет управління (вул. Карпінського, 58, Маріуполь, Донецька обл., 87535, Україна)

E-mail: snezhana_pipko@mail.ru

УДК 330.1(330.8)

UDC 330.1(330.8)

**Бурцева Е. Е., Пефтієва Ю. Е. Планирование и прогнозирование
как основа принятия управленческих решений: содержание,
классификации и сравнение**

**Burzeva E. I., Peftiyeva Ju. Ye. Planning and Forecasting as a Basis
for Managerial Decision-Making: Substance, Classifications
and Comparison**

В статье раскрыта и обоснована необходимость систематизации и определения этапов процесса принятия управленческих решений. Акцентируется внимание на совместном использовании планирования и прогнозирования, при котором прогнозирование используется как информационная база для принятия эффективных управленческих решений. Результатом исследования является систематизация классификации видов планирования и прогнозирования. В основу этих классификаций заложены принципы рационализации, системности и распределения по определенным критериям в конкретные группы. Представленные классификации являются развитием существующих классификаций, которые отличаются расширением элементов и признаков. Это направлено на применение соответствующих методов, приемов и способов обработки информации и позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений.

The article discloses and substantiates the necessity for systematization and definition of stages of the decision-making process. Special attention is paid to sharing of both planning and forecasting, in which forecasting is used as an information base for making the efficient managerial decisions. Result of the study is a systematization of the classification of types of planning and forecasting. The basis of these classifications form principles of rationalization, systemization, and distribution by certain criteria in specific groups. The presented classifications are a development of the existing classifications, which differ by extension of the elements and attributes. This is aimed at applying the appropriate methods, techniques, and ways of processing information and provides to improve efficiency of managerial decisions that are being made.

Ключевые слова: классификации, планирование, прогнозирование, стратегический менеджмент.

Keywords: classifications, planning, forecasting, strategic management.

Табл.: 2. **Библ.:** 10.

Tbl.: 2. **Bibl.:** 10.

Бурцева Елена Егоровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, финансов и экономической безопасности, Донецкий национальный технический университет (пл. Шибанкова, 2, Покровск, Донецька область, 85300, Украина)

E-mail: burceva@mail.ru

Burzeva Elena I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Economic Security, Donetsk National Technical University (2 Shybankova Square, Pokrovsk, Donetsk region, 85300, Ukraine)

E-mail: byrceva@mail.ru

Пефтієва Юлія Євгенівна – асистент, кафедра маркетингу, Донецький державний університет управління (вул. Карпінського, 58, Маріуполь, Донецька обл., 87535, Україна)

E-mail: snezhana_pipko@mail.ru

Peftiyeva Julia Ye. – Assistant, Department of Marketing, Donetsk State University of Management (58 Karpinskoho Str., Mariupol, Donetsk region, 87535, Ukraine)

E-mail: snezhana_pipko@mail.ru

Планування та прогнозування як найбільш ефективні інструменти менеджменту зараз активно використовуються на всіх рівнях управління: країни, регіонів, галузей, підприємств і організацій. Аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновок про необхідність ефективного поєднання ринкових методів і методів централізованого державного регулювання. На сучасному етапі у світовій практиці виділяють кілька моделей державного регулювання економіки: європейська (Франція, Німеччина, Швеція та ін.);

азіатська (Японія, Південна Корея) та американська модель (США, Канада).

Усе це говорить про актуальність питань планування та прогнозування. Однак у більшості наукових праць, присвячених цій темі, питання прогнозування та планування розглядаються окремо. Для підвищення системності та ефективності планування і прогнозування в сучасних умовах потрібний розвиток існуючих класифікацій видів планування, прогнозів і методів прогнозування. На сьогодні ряд організаційно-економічних

проблем у сфері планування і прогнозування недостатньо досліджений. Найбільш актуальним з них є механізм спільного використання планування і прогнозування.

Серед основних робіт у сфері планування, прогнозування та управління можна назвати праці таких зарубіжних авторів, як Ф. Тейлор (*Frederick Winslow Taylor*), Г. Гант (*Henry Laurence Gantt*), Х. Емерсон (*Harrington Emerson*), М. Вебер (*Max Weber*), А. Файоль (*Henri Fayol*), Ч. Бернард (*Chester Irving Barnard*), І. Ансофф (*Igor Ansoff*), А. Д. Чандлер (*Alfred Dupont Chandler*), К. Ендрюс (*Kenneth Andrews*) та ін.

Значний внесок в адаптацію теорії стратегічного планування і прогнозування до сучасних умов вітчизняної економіки зробили: О. І. Амоша, В. М. Геєць, Г. К. Губерна, О. С. Поважний, О. М. Теліженко, О. І. Черняк, З. С. Шершньова та ін.

Однак у більшості робіт недостатньо досліджені залишаються питання спільного комплексного прогнозування і планування, з урахуванням неконтрольованих зовнішніх умов. У ряді робіт з прогнозування недостатньо уваги приділяється проблемам економічної інтерпретації отриманих результатів та питань використання прогнозів при стратегічному плануванні. У роботі робиться акцент на тому, що прогнозування можливо використовувати як інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Мета статті – аргументоване обґрунтування необхідності спільного застосування планування і прогнозування при прийнятті управлінських рішень, розвиток класифікацій видів планування та прогнозування.

Сформовані ще на початку ХХ століття наукова школа у сфері менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Емерсон) і класична школа управління (М. Вебер, А. Файоль, Ч. Бернард) виділяли планування як одну з основних функцій управління. При цьому планування передбачало короткостроковий характер і зазвичай уявлялося у вигляді загальних річних бюджетів або бюджетів за різними виробничо-господарськими функціями: НДДКР, виробництво, капітальне будівництво, маркетинг. На підприємство дивилися як на закриту систему, і тому характерною особливістю планування цього періоду є невеликий набір розглянутих показників, пріоритетними з яких були прибуток і структура витрат.

У 50-х роках ХХ століття було сформовано теорію та практику довгострокового планування на рівні підприємств. У довгостроковому плануванні використовувалися методи екстраполяції, тобто перенесення на майбутнє тенденцій розвитку підприємства в минулому. Основний плановий показник – обсяг продажів – визначався на основі екстраполяції. Головне завдання менеджерів полягало в забезпеченні підприємства необхідними ресурсами для досягнення запланованих показників зростання. При визначенні ефективності використання ресурсів на підприємствах широко використовували розрахунки окупності капітальних вкладень.

Довгострокове планування широко застосовувалося і в радянській економіці, з тією лише різницею, що нормативи для підприємства з випуску продукції задавалися «зверху» централізовано. Такі методи були

результативними при досить стабільному ринковому середовищі.

У 60-ті роки ХХ століття зросла конкуренція, і економічні кризи змусили переглянути методи планування, внаслідок чого планування стало цільовим, тобто план став представляти набір альтернатив, вибір яких залежав від зовнішнього оточення, а ресурси розглядалися як засіб досягнення цілей. Так з'явилося стратегічне планування, яке враховувало як внутрішні можливості організації, так і зовнішню конкуренцію [8]. Загально-визнаними основоположниками стратегічного планування вважаються І. Ансофф, А. Д. Чандлер, К. Ендрюс.

Науково обґрунтована класифікація дозволяє чітко визначити місце кожного елемента в загальній системі. При складанні класифікації велику роль відіграє критерій класифікації елементів. Класифікація створює можливості для ефективного застосування відповідних методів, прийомів і способів обробки інформації. Під класифікацією видів планування, як і під будь-який іншою класифікацією, слід розуміти розподіл елементів класифікації на конкретні групи за певними критеріями (підставами, ознаками).

У роботі запропонована класифікація планування за трьома критеріями:

- ✦ характеристикою зовнішнього середовища;
- ✦ характеристикою об'єкта планування;
- ✦ характеристикою показників і специфікою планування.

Класифікацію видів планування представлено в табл. 1.

Прогнозування використовується на різних рівнях управління: на макро-, мезо- і мікро. Формування прогнозів соціально-економічного розвитку територій, галузей, підприємств служить основою для аналізу і прийняття ефективних управлінських рішень. Прогнозування застосовується в процесі визначення цілей і завдань, особливо довгострокових, дозволяє визначити реальність і сприятливість досягнення поставлених цілей.

Прогнозування можна визначити як елемент стратегічного планування або як його попередній етап. Якщо планування використовується як інформаційне поле для аналізу і складання можливих сценаріїв зміни зовнішнього середовища в майбутньому, то прогнозування можна виділити в окремий необхідний етап, який передує формування стратегії господарюючого суб'єкта. Адже споживачами прогнозу можуть бути різні господарючі суб'єкти, і результати одного і того ж прогнозу будуть використовуватися кожним з них по-різному. Якщо планування розглядати в розрізі складання можливих сценаріїв зміни станів самого господарюючого суб'єкта в майбутньому при певних припущеннях (гіпотезах), то прогнозування стає необхідним елементом формування стратегії (плану).

Існують різні *визначення прогнозування*: спеціальні наукові дослідження конкретних перспектив розвитку будь-якого явища; у вузькому значенні – розробка прогнозу [3].

В економічному словнику прогнозування представлено як метод планування, який у передбаченні

Зведені дані щодо класифікації видів планування

Критерій класифікації	Елемент класифікації	Деталізація елементів
За характеристикою зовнішнього середовища	Планування в різні епохи	Епоха масового виробництва. Епоха масового збуту. Постіндустріальна епоха. Епоха інформаційних і комп'ютерних технологій
	Планування при різних типах економіки	Планова економіка (директивне централізоване планування). Ринкова економіка. Економіка перехідного періоду. Змішана економіка
	Планування при різних типах ринку	Монополія. Моносонія. Олігополія. Монополістична конкуренція. Чиста конкуренція
За характеристикою об'єкта планування	Ієрархія, масштаб планування	Країна, регіон, галузь (<i>планування по галузях економіки: промисловість, сільське господарство, будівництво і т. ін.; планування по галузях промисловості: електроенергетика, паливна промисловість, машинобудування і металообробка та ін.</i>)
	Планування по окремих підприємствах і організаціях	<i>Планування на підприємствах і організаціях різних організаційно-правових форм: державні, комерційні, громадські та ін.; планування на підприємствах залежно від їх розміру; планування по службах, відділах і підрозділах на підприємствах і в організаціях: планово-економічний відділ, виробничий, фінансова служба, відділ маркетингу та ін.; планування функцій і діяльності за рівнями та видами персоналу: керівники, робітники, фахівці, інші службовці; планування для груп зацікавлених осіб: партнерів, кредиторів, акціонерів, менеджерів, інвесторів, адміністрації, податкових органів; планування по окремих напрямках: бізнес-планування, планування фінансів, планування кредитної політики, планування маркетингу та інше; планування за напрямками модернізації: новий продукт, нова технологія, новий ринок; планування за масштабами модернізації: модернізація, реконструкція, нове будівництво, реструктуризація (реорганізація), нове підприємство</i>
За характеристикою показників і специфікою планування	Планування за характеристикою показників	Кількісні, якісні, зовнішні, внутрішні
	За видом планування	Поточне, оперативне, стратегічне
	За типом планування	Реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне
	За етапами життєвого циклу	Виникнення, розвиток, старіння, занепад
	За тривалістю планування	Довгострокове, середньострокове, короткострокове
	За ступенем достовірності (точності)	Детерміноване, ймовірнісне, в умовах повної невизначеності
	За основними підходами до стратегічного планування	Аналіз господарського і продуктового портфелів; ситуаційний аналіз (SPACE-, SWOT-аналіз); аналіз впливу обраної стратегії на рівень прибутковості та можливості генерувати готівку (<i>PIMS – the Profit Impact of Market Strategy</i>); безліч моделей портфельного аналізу
За моделями портфельного аналізу стратегічного планування	Модель BCG (<i>Boston Consulting Group</i>); концепція General Electric / McKinsey & Co; концепція конкуренції Shell / DPM; концепція ADL / LC та ін.	

Джерело: складено за [3; 5; 6; 9].

майбутнього спирається на накопичений досвід і поточні припущення щодо майбутнього [1].

Прогнозування (forecasting) – процес розробки прогнозів по приводу майбутніх загальноекономічних і ринкових умов як основа для прийняття рішень державою і фірмами [6].

Набір об'єктів прогнозування може становити десятки, сотні позицій і залежить від суб'єкта прогнозування, від його цілей і завдань.

Об'єктами прогнозування можуть виступати [3]:

- ✦ *комплексні об'єкти*: діяльність конкурентів; розвиток технологій; розвиток ринку; витрати і доходи компанії; життєвий цикл технології, попиту, галузі; бізнес-план компанії;
- ✦ *приватні об'єкти*: попит на продукцію; зміна цін на акції компанії; зміна цін на різні види сировини, продукції; життєвий цикл продукції; зміна курсу валюти і т. ін.

Об'єкти прогнозування можуть поділятися на: соціальні; економічні; технічні; екологічні; природні і т. ін.

За ступенем керованості об'єкти прогнозування поділяються на: керовані та некеровані.

Чим нижчий ступінь керованості об'єктом, тим вище потреба в складанні прогнозу, чим вище ступінь керованості об'єктом, тим в більшій мірі використовуються вже елементи планування, а не прогнозування. Прогнозування і планування є двома взаємопов'язаними елементами. Планування передбачає, що процес управління піддається регулюванню і завжди є важелі управління (керовані фактори), а також необхідні ресурси для виконання плану.

Планування – це стадія процесу управління, на якій визначаються цілі діяльності, необхідні для цього кошти, а також розробляються методи, найбільш ефективні в конкретних умовах [9].

Органічною складовою частиною планування є складання прогнозів, які показують, які можливі на-

прямки майбутнього розвитку організації, що розглядаються в тісній взаємодії з навколишнім її середовищем.

Основні відмінності і схожість планування і прогнозування представлені в *табл. 2*.

Взаємозв'язок прогнозованих і планованих показників, а також перехід від прогнозних до планових показників є необхідною елементів у процесі управління. Воно може стати елементом плану, якщо мова йде про використання методів прогнозування при розрахунку планових показників.

Прогнозування стає самостійним і незалежним етапом, якщо його результати служать основою для прийняття управлінських рішень, які реалізуються і виконуються у вигляді планових директивних рішень. Необхідність у прогнозуванні виникає при збільшенні кількості некерованих чинників, а також при наявності безлічі факторів, вплив яких на процес невідомо.

Дамо кілька визначень поняття «прогнозування».

Прогнозування – це передбачення ситуації в майбутньому з урахуванням прийнятих припущень, на основі використання різних методів і наявної інформаційної бази про об'єкт прогнозування, його оточення і зв'язки [3].

Прогнозування – це комплекс якісних та кількісних показників, що визначають можливий стан соціально-економічної системи в майбутньому. Майбутнє завжди містить елемент невизначеності, тому при реалізації стратегії компанії важливо правильно оцінити види і ступінь ризиків, з якими буде пов'язана реалізація прийнятих рішень. Прогнозування дозволяє моделювати майбутні ситуації, виявляти ризики, порівнювати й оцінювати ефективність стратегій [10].

Прогнозування необхідно, тому що внаслідок невизначеності майбутнього невідомий ефект багатьох рішень, прийнятих сьогодні. Точне передбачення майбутнього підвищує ефективність процесу прийняття рішення.

Таблиця 2

Порівняння планування і прогнозування

Ознака порівняння	Планування	Прогнозування
Послідовність	Планування зазвичай будується на результатах прогнозу	Прогнозування передуює складання плану або є його елементом
Зв'язок з процесом управління	Результат прийнятого управлінського рішення	База для прийняття управлінського рішення
Адресність	Завжди є відповідальний за виконання того чи іншого етапу (елемента) плану. Директивний характер, тобто затверджується «зверху» для реалізації структурними підрозділами	Відсутність адресності, тобто результати прогнозу можуть бути використані різними суб'єктами для своїх цілей. Суб'єктивно-об'єктивний характер, тобто результати прогнозу можуть бути враховані або проігноровані при прийнятті управлінських рішень
Характеристика процесу	Високий ступінь детермінованості та керованості процесу	Високий ступінь невизначеності та некерованості процесу, імовірнісний характер
Характеристика факторів процесу	Керовані або частково керовані фактори. В основному внутрішні параметри та змінні фактори системи	Некеровані або частково керовані фактори. В основному зовнішні фактори системи

Джерело: складено за [2–4; 7; 10].

Точність прогнозу визначається можливим ступенем відхилення тих чи інших прогнозних від фактичних значень. *Причини відхилень*: недостатня інформаційна база; невірно або неповністю виявлені зв'язки об'єкта прогнозування із зовнішнім і внутрішнім оточенням; застосовано не ті методи для складання прогнозу; фактори внутрішнього або зовнішнього оточення об'єкта прогнозування вийшли за межі припущень та накладаються на точність результатів прогнозу; застосування використаних методів прогнозування позбавило змоги отримати прогнозну модель, яка задається ступенем точності; неможливість складання точного прогнозу через наявність безлічі факторів і високого ступеня невизначеності зовнішнього або/і внутрішнього оточення об'єкта прогнозування; змодельовано безліч різних прогнозних ситуацій при різних варіантах обмежень (припущень), що не дозволяє прийняти ефективне управлінське рішення через «розмитість» отриманого прогнозу.

Прогнозування є необхідним елементом діяльності будь-якої компанії. Результати прогнозу подій використовуються для складання планів, для оперативного управління і контролю, для оцінки результатів управлінських рішень. Питаннями прогнозування в компаніях можуть займатися маркетингові та збутові відділи, відділи (фінансового, кадрового, виробничого, ремонтного) планування, відділи стратегічного розвитку та прогнозування тощо. Серед співробітників відділу питаннями прогнозування можуть займатися розробники планів досліджень, статистики, соціологи, психологи, фахівці з математичного моделювання, плановики і проектувальники.

Результати прогнозу потрібні для прийняття ефективних управлінських рішень на різних рівнях ієрархії. Тому виникає задача багаторівневого прогнозування. Горизонт прогнозування залежить від рівня прогнозування, чим вище рівень управління господарюючого суб'єкта, тим більше горизонт прогнозування, чим нижчий рівень управління, тим менше горизонт. У підсумку на середніх і низових рівнях управління значна частина рішень приймається на основі планових стратегій і оперативних рішень, а потреба в прогнозуванні зводиться до мінімуму.

Ефективність використання результатів прогнозування залежить від системності підходу до вирішення даного завдання. Необхідно визначитися з комплексом прогнозування. Наприклад, комплекс прогнозування може складатися з: об'єктів; суб'єктів; банку даних про об'єкти прогнозування; методів прогнозування; вимог до точності прогнозування; систематизації результатів прогнозування; побудови прогнозних моделей; формування набору стратегічних рішень; побудови моделей розвитку компанії на основі стратегічних рішень; прийняття стратегічних рішень.

Для чіткості інтерпретації результатів прогнозу визначають і оперують такими поняттями, як: об'єкт і суб'єкт прогнозування; методи, методика і методологія прогнозування; прийоми і моделі прогнозування; варіанти та етапи прогнозування; фон прогнозування.

Щоб підвищити точність прогнозування, необхідно чітко сформулювати мету і завдання прогнозу, а також виявити функції прогнозування. У загальному випадку *основною метою прогнозування* можна назвати формування комплексу можливих альтернативних сценаріїв розвитку господарюючого суб'єкта та обґрунтування найбільш ймовірного стану соціально-економічної системи в майбутньому з урахуванням термінів, зроблених припущень і обмежень, а також з урахуванням забезпечення необхідними внутрішніми ресурсами для досягнення результатів прогнозу.

Найбільш типові завдання, які необхідно вирішити в процесі прогнозування на рівні будь-якого господарюючого суб'єкта [3]: 1) визначення значень показників соціально-економічної системи в майбутньому; 2) передбачення можливого варіанта розподілу ресурсів по-різних напрямках; 3) виявлення нижніх і верхніх меж, а також найбільш ймовірних значень прогнозних показників; 4) виявлення важелів для зміни показників господарюючого суб'єкта в майбутньому з урахуванням тенденцій, що склалися, і залежностей; 5) класифікація факторів, що визначають розвиток соціально-економічної системи; 6) вибір методів прогнозування і періоду попередження прогнозів; 7) моделювання різних ситуацій і сценаріїв розвитку об'єкта в майбутньому з урахуванням різних припущень і обмежень; 8) виявлення проблем майбутнього, формування системи розпізнавання «слабких сигналів» кризи; 9) прогноз стану та розвитку зовнішнього середовища, визначення положення господарюючого суб'єкта в ній; 10) визначення кількості ресурсів, необхідних для реалізації обраної стратегії розвитку господарюючого суб'єкта; 11) забезпечення необхідної бази для прийняття управлінських рішень; 12) визначення здійсненності та доцільності обраних стратегій.

До функцій прогнозування можна віднести [10]: 1) визначення залежності та зв'язку між факторами і показниками; 2) визначення тенденції зміни чинників і показників; 3) визначення точності прогнозної моделі та результатів прогнозування.

Результати прогнозування можуть використовуватися для аналізу та прийняття рішень, що мають різну спрямованість. Основу будь-якої системи прогнозування складає статистична інформаційна база про об'єкт прогнозування. За наявності повної та достовірної інформаційної бази можна говорити про можливість формування прогнозних моделей досліджуваного об'єкта.

ВИСНОВКИ

Таким чином, хоча на сьогодні багато авторів дотримуються позиції, що прогнозування є елементом стратегічного планування, у роботі акцентовано увагу на спільному використанні планування і прогнозування, тобто прогнозування використовується як інформаційна база для прийняття управлінських рішень. При комплексному стратегічному плануванні та прогнозуванні необхідним є розгляд економічних аспектів процесу адаптації до змін у цілях, стратегіях, принципах управ-

ління, зовнішнього середовища тощо. Процес адаптації здійснюється поетапно з урахуванням багаторівневого планування і прогнозування, з урахуванням різного ступеня визначеності у сфері прогнозування і прийняття управлінських рішень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови/ уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2004. 1440 с.
2. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник/В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 396 с.
3. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): терміни, поняття, персоналії/за заг. ред. Г. І. Башнянина, В. С. Іфтемінчука. Київ: Магнолія плюс, 2004. 688 с.
4. **Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.** Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.
5. Моделирование та прогнозування економічного розвитку регіонів України/О. І. Амоша, В. М. Геєць, С. О. Довгий та ін./ НАН України. Ін-т економіки та прогнозування, НАН України, Ін-т економіки пром-сті, НАН України. Ін-т кібернетики ім. В. М. Глушкова. Київ: Інформаційні системи, 2013. 439 с.
6. **Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б.** Сучасний економічний словник. 5-е вид., перероб. і доп. Київ: ЦУЛ, 2007. 495 с.
7. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
8. **Savage L. J.** The theory of statistical decision. *Journal of the American Statistical Association*. 1951. Vol. 46. P. 55–67.
9. **Wald A.** Planning and Forecasting: Theory and Practice. New York. J. Wiley & So., 1950.
10. **Wootton S., Horne T.** Strategic Planning: The Nine Step Programme. Kogan Page, 1997. 224 p.

REFERENCES

- Amosha, O. I. et al. *Modeliuvannia ta prohnozuvannia ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy* [Modeling and forecasting economic development of regions of Ukraine]. Kyiv: Informatsiini systemy, 2013.
- Heiets, V. M. et al. *Modeli i metody sotsialno-ekonomichnoho prohnozuvannia* [Models and methods of socio-economic forecasting]. Kharkiv: INZhEK, 2005.
- Heneza rynkovoї ekonomiky (politekonomiia, mikroekonomika, makroekonomika, ekonomichniy analiz, ekonomika pidpriemstva, menedzhment, marketynh, finansy, banky, investytsii, birzhova diialnist): terminy, poniattia, personalii* [The Genesis of the market economy (political economy, microeconomics, macroeconomics, economic analysis, enterprise Economics, management, marketing, Finance, banking, investments, stock exchange activity): terms, concepts, personalities]. Kyiv: Mahnoliia plus, 2004.
- Kotler, F., Berger, R., and Bikkhoff, N. *Strategicheskiy menedzhment po Kotleru. Luchshiye priyemy i metody = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business* [Strategic management by Kotler. The best techniques and methods = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business]. Moscow: Alpina Pablisher, 2012.
- Raizberh, B. A., Lozovskii, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Suchasnyi ekonomichniy slovnyk* [The dictionary of modern Economics]. Kyiv: TsUL, 2007.
- Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Savage, L. J. "The theory of statistical decision". *Journal of the American Statistical Association*. Vol. 46 (1951): 55-67.
- Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Big explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin: Perun, 2004.
- Wald, A. *Planning and Forecasting: Theory and Practice*. New York: J. Wiley & Sons Inc., 1950.
- Wootton, S., and Horne, T. *Strategic Planning: The Nine Step Programme*. Kogan Page, 1997.