

СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

©2019 КОЗУБ С. О.

УДК 658.23
JEL: L81; M20

Козуб С. О. Система планування на торговельному підприємстві: сутність і критерії оцінювання

Мета статті полягає у визначенні сутності та обґрунтуванні критеріїв оцінювання системи планування на торговельному підприємстві. За результатами узагальнення наукових публікацій система планування торговельного підприємства визначена сукупністю таких елементів: суб'єкт, об'єкт, інструменти планування, а також архітектура планів. Для оцінювання системи планування запропоновано використання критеріїв якості та відповідності планування системі управління на торговельному підприємстві. Враховуючи елементний склад і розроблені критерії, обґрунтовано сукупність одиничних та інтегральних показників оцінювання системи планування торговельного підприємства, до складу яких включено показники: достатності та рівня підготовки персоналу до здійснення планової роботи; повноти та своєчасності планування діяльності торговельного підприємства за ключовими елементами бізнес-моделі; повноти інформації в розрізі основних видів обліку, використання корпоративних інформаційних систем, комплексності планів і рівня їх імплементації у діяльність; співвідношення централізації планування та управління на підприємстві. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є аналіз ефективності впровадження корпоративних інформаційних систем у діяльність торговельних підприємств.

Ключові слова: система планування, торговельне підприємство, критерії оцінювання.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-192-197>

Табл.: 2. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 17.

Козуб Сергій Олександрович – аспірант кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: Skozub78@ukr.net

УДК 658.23
JEL: L81; M20

Козуб С. А. Система планирования на торговом предприятии: сущность и критерии оценки

Цель статьи заключается в определении сущности и обосновании критериев оценки системы планирования на торговом предприятии. По результатам обобщения научных публикаций система планирования торгового предприятия определена совокупностью следующих элементов: субъект, объект, инструменты планирования, а также архитектура планов. Для оценки системы планирования предложено использование критериев качества и соответствия планирования системе управления на торговом предприятии. Учитывая элементный состав и разработанные критерии, обоснована совокупность единичных и интегральных показателей оценки системы планирования торгового предприятия, в состав которых включены показатели: достаточности и уровня подготовки персонала к осуществлению плановой работы; полноты и своевременности планирования деятельности торгового предприятия по ключевым элементам бизнес-модели; полноты информации в разрезе основных видов учета и использования корпоративных информационных систем, комплексности планов и уровня их имплементации в деятельность; соотношения централизации планирования и управления на предприятии. Перспективами дальнейших исследований в этом направлении является анализ эффективности внедрения корпоративных информационных систем в деятельность торговых предприятий.

Ключевые слова: система планирования, торговое предприятие, критерии оценки.

Табл.: 2. **Формул.:** 5. **Библ.:** 17.

Козуб Сергей Александрович – аспирант кафедры экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: Skozub78@ukr.net

UDC 658.23
JEL: L81; M20

Kozub S. O. The Planning System at Trading Enterprise: the Essence and Criteria for Evaluation

The article is aimed at defining the essence and substantiating the criteria for evaluation of the planning system at trading enterprise. According to the results of the generalization of scientific publications, the trading enterprise's planning system is defined by a set of the following elements: subject, object, planning instruments, and architecture of plans. To evaluate the planning system, it is proposed to use the criteria of quality and compliance of the planning with the system of management at trading enterprise. Taking into account the elemental composition and the criteria developed, a set of single and integrated indicators of evaluation of the trading enterprise's planning system is substantiated, which includes the following indicators: adequacy and the level of training of staff as to the planned work; completeness and timeliness of planning the activity of trading enterprise according to the key elements of the business model; completeness of information in terms of the main types of accounting and use of corporate information systems, the complexity of plans and the level of their implementation in activities; ratio of the centralization of planning and the management at enterprise. Prospect for further research in this direction is an analysis of the efficiency of introduction of corporate information systems in the activities of trading enterprises.

Keywords: planning system, trade enterprise, evaluation criteria.

Tabl.: 2. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 17.

Kozub Sergiy O. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: Skozub78@ukr.net

Динамічність змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, конкуренція та ризики діяльності підвищують значущість планування для забезпечення розвитку торговельного підприємства та зумовлюють потребу уточнення

сутності системи планування та обґрунтування методичного інструментарію для оцінювання її якості та відповідності системі управління в цілому.

Аналіз публікацій свідчить, що проблематика планування на підприємстві розглядається науковця-

ми в контексті впровадження стратегічного планування та обґрунтування методичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного та тактичного планування за різними напрямками діяльності підприємства (І. Олексів, А. Лігоненко, О. Гонта, R. D. Smith, Р. Акофф) [1–5]; дослідження ефективності методів прогнозування (S. Makridakis, M. Hibon) [6]; принципів планування (Н. Костецька) [7]; удосконалення системи планування (Т. Санталайнен зі співавторами) [8]. На рівні торговельного підприємства планування деталізується з урахуванням функціональних сфер діяльності та об'єктів управління, а саме: планування товарообороту (І. Височин) [9], результатів діяльності (О. Побережець) [10], організації бюджетування (А. Медвідь, Д. Хариневич-Яворська) [11] та ін.

Проте, відаючи належне напрацюванням науковців, необхідно відмітити, що окремі аспекти даної проблеми залишилися недостатньо дослідженими та потребують подальшого вивчення. До таких аспектів належить удосконалення критеріїв оцінювання системи планування на торговельному підприємстві.

Метою статті є дослідження сутності та обґрунтування критеріїв оцінювання системи планування на торговельному підприємстві.

Планування належить до загальних функцій управління підприємством. Враховуючи це, сутність планування торговельного підприємства розглянуто в контексті розвитку теорій організації та управління, що дало розуміння особливостей елементного складу та критеріїв оцінювання системи планування.

Перехід від механістичної моделі підприємства до розгляду його як відкритої економічної системи зумовив змінення ключових підходів до управління підприємством загалом і планування в тому числі. Класична модель підприємства, в рамках якої планування розглядалось як знеособлений процес з формальними зв'язками між рівнями управління, з часом втратила актуальність, а дотримання процесного, системного та ситуаційного підходів в управлінні, що характерно для сучасних організацій, зумовило впровадження у практику планування діяльності суб'єктів господарювання базових положень теорій систем, сталого розвитку, управління за результатами.

За результатами узагальнення наукових публікацій щодо сутності системи планування визначено два підходи до її трактування. Відповідно до першого підходу система планування є сукупністю елементів, пов'язаних системою координат «суб'єкт – об'єкт планування», відповідно до другого – це сукупність планів зі специфічною архітектурою, послідовністю та порядком формування (*табл. 1*).

Вказані підходи не суперечать один одному, а є підтвердженням реалізації принципів комплексності, безперервності та адаптивності під час планування. Комплексність відображає взаємозв'язок елементів

системи; безперервність – узгодженість планових показників на різних стадіях планування, рівнях ієрархії та напрямках діяльності; адаптивність – можливості коригування складу елементів системи планування та планів, враховуючи зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. У найбільш загальному вигляді планування як процес здійснюється за певної системи планування, результатом функціонування якої є сукупність планів.

Спираючись на базові засади теорії систем і враховуючи соціально-економічні та організаційно-технічні аспекти управління, система планування торговельного підприємства може бути представлена сукупністю таких основних елементів: суб'єкт, об'єкт та інструменти планування. Суб'єктами планування визначено персонал, структурні підрозділи та спеціально створені органи, які здійснюють керуючий вплив; об'єктом планування – діяльність торговельного підприємства. До складу інструментів планування включено інформаційне забезпечення та засоби розробки планів, що використовуються суб'єктом під час планової діяльності.

Результатом планування є плани. Розуміння системи планів підприємства дає представлення їх за сукупністю основних ознак, зокрема таких, як період, вид діяльності, організаційна структура підприємства, ієрархія. Це найбільш загальні класифікаційні ознаки, що відображають загальну архітектуру планів і рівень реалізації функції планування на торговельному підприємстві. За *періодом планування* виділяють довго-, середньо- та короткострокові (оперативні) плани; за *видом діяльності* – плани із закупівлі, продажів, виробництва, а також інвестиційний та фінансовий плани, які в сукупності відображають план діяльності торговельного підприємства за основними видами звичайної діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової); за *організаційною структурою* – у розрізі основних підрозділів торговельного підприємства (торгові об'єкти, об'єкти складського господарства, підрозділи з управління); за *рівнем ієрархії* – плани відповідно до стадій планування (стратегічне, тактичне, оперативне) [15].

Незважаючи на загальний характер реалізації функції планування, системи планування на підприємствах (тобто склад суб'єктів, об'єктів, інструментів планування, а також архітектура планів) є різними. Це зумовлює можливості системи планування, що, своєю чергою, впливає на реалізацію цілей діяльності підприємства. Бажаним для підприємства є формування системи планування, яка чітко відповідає цільовим настановам і завданням торговельного підприємства. У такому разі очікуваним є позитивний вплив системи планування на результати діяльності торговельного підприємства. У іншому разі, тобто якщо потенціал системи планування недостатній або значно більший з точки зору реалізації завдань пла-

Визначення системи планування

Автор(-и), джерело	Визначення
Гаталяк З. П. [12, с. 13–14]	Говорити про наявність системи планування на підприємстві можна в тому випадку, коли забезпечена певна формалізація планування, упорядкована інформаційна база і чітка структура елементів, що входять до неї, з визначенням кінцевої продукції планового процесу
Гончар О. І., Білик І. В. [13, с. 40]	Система внутрішньофірмового планування – це сукупність елементів: постановка цілей, оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішень, організація, мотивація, інформаційне забезпечення, поєднаних в упорядкованій структурі та утворюючих взаємодіючі підгрупи. Під взаємодією розуміється обмін інформацією між системами управління та її узагальнення для прийняття рішень у сфері планування. Системність у цьому випадку полягає у використанні на підприємстві формальної процедури планування на підставі упорядкованої інформаційної бази
Гонта О. І., Кальченко О. М. [3, с. 130]	Процес фінансового планування на будь-якому підприємстві базується на застосуванні трьох основних систем: стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування, які пов'язані між собою та реалізуються в певній послідовності
Воскресенська О. Є., Савчук О. А. [14, с. 59]	Система стратегічного планування передбачає постійну перевірку та коригування стратегії підприємства відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища
Коваленко О. В., Ташева К. В. [15, с. 142]	Якщо елементами системи вважаються суб'єкти планування (керівники та розробники планів) і процеси обробки інформації, то система планування виступає як цілеорієнтована множинна сукупність суб'єктів планування або цілеорієнтована множинна сукупність процесів планування, між якими існують специфічні взаємозв'язки. Якщо елементами системи розглядати результати планування, тобто інформацію, що міститься у планах, то система планування інтерпретується як цілеорієнтована множинна сукупність планів, між якими існують специфічні взаємозв'язки

нування, вплив системи планування на управління та результати діяльності торговельного підприємства негативний. Обмежені можливості системи планування за певним елементом або невідповідна структура планів зумовлюють ризики діяльності підприємства в частині зниження прибутку, невикористання можливостей системи планування – до недоотримання прибутку. Сприйняття системи планування як чинника ефективності функціонування та розвитку торговельного підприємства зумовлює доцільність оцінювання цієї системи.

Спираючись на базові поняття економічної науки (оцінювання, критерій, чинник, показник) та загальну послідовність оцінювання (встановлення цілей, обґрунтування критеріїв, показників та умов оцінювання), обґрунтовано методичний підхід до оцінювання системи планування торговельного підприємства, який ґрунтується на методах комплексної та багатокритеріальної оцінки та передбачає ідентифікацію рівня системи планування (за основними елементами та архітектурою планів), враховуючи фактичний стан і цілі розвитку торговельного підприємства. Оцінювання рівня системи планування пропонується здійснювати в такій послідовності:

1. Визначити цільові настанови оцінювання системи планування торговельного підприємства.
2. Сформувати масив даних для оцінювання системи планування торговельного підприємства за сукупністю встановлених критеріїв.

3. Розрахувати одиничні та комплексні показники.
4. Ідентифікувати рівень системи планування торговельного підприємства за визначеними критеріями.

Цільовими настановами оцінювання системи планування є встановлення відповідності діючої системи планування (за основними елементами та архітектурою планів) фактичній бізнес-моделі підприємства, а також можливості щодо змінення діючої системи планування відповідно до цілей розвитку підприємства.

Для оцінювання системи планування значущим є встановлення рівня системи планування відповідно до критеріїв такої оцінки. Враховуючи основні принципи планування (комплексність, безперервність, адаптивність, оптимальність) [7], а також завдання системи планування (планово-розрахункові, інформаційно-довідкові, функціональні), оцінювання системи планування торговельного підприємства запропоновано здійснювати за критеріями якості системи планування та її відповідності загальній системі управління торговельним підприємством.

Під час визначення стану системи планування за вказаними критеріями (якості та узгодженості із загальною системою управління) враховано елементний склад системи планування (суб'єкт, об'єкт та інструменти планування), архітектуру планів і ступінь їх імплементації на різних рівнях управління, а також

найбільш узагальнюючі характеристики діяльності торговельного підприємства, визначені на підставі його бізнес-моделі. Спираючись на існуючі розробки для формалізації бізнес-моделі торговельного підприємства, використано модель Canvas, яка включає такі основні елементи, як споживачі, ціннісна пропозиція, канали поширення, відносини зі споживачами, грошові потоки, ресурси, основна діяльність, ключові партнери, структура витрат [16], і, враховуючи склад елементів бізнес-моделі, є універсальною для використання на торговельних підприємствах, різних за видами та масштабами діяльності.

Для опису системи планування на торговельному підприємстві за критеріями якості та відповідності загальній системі управління розроблено сукупність показників (табл. 2).

поточне та оперативне планування), а також рівня імплементації планів у діяльність від підприємства в цілому до конкретного робочого місця.

На думку автора, значущим для підприємства є певна узгодженість між його підсистемами, зокрема між плануванням та управлінням, за характеристикою децентралізації. Змінення авторитарного типу управління на демократичний супроводжується переходом від планування на рівні керівників до активного залучення працівників до цього процесу. У цьому Т. Сантаайнен вбачав один із напрямів удосконалення планування на підприємстві. Розмірковуючи над способами вдосконалення управління підприємством в цілому відносно планування, Сантаайнен Т. у роботі «Управління

Таблиця 2

Критерії та показники для оцінювання системи планування на торговельному підприємстві

Критерій	Об'єкт оцінювання	Показник
Якість системи планування	Суб'єкт планування	Рівень достатності персоналу для здійснення планової роботи; рівень підготовки персоналу для здійснення планової роботи
	Об'єкт планування	Рівень повноти планування діяльності торговельного підприємства; рівень своєчасності планування діяльності торговельного підприємства
	Інструмент планування	Рівень повноти інформації для планування діяльності торговельного підприємства; рівень використання корпоративних інформаційних систем
	Архітектура планів	Рівень комплексності планів; рівень імплементації планів у діяльність торговельного підприємства
Відповідність системі управління підприємством	Система планування	Показник централізації (децентралізації) системи планування на підприємстві; показник централізації (децентралізації) системи управління на підприємстві; рівень відповідності системи планування управлінню на підприємстві

Так, для ідентифікації стану суб'єкта планування на торговельному підприємстві рекомендовано використання показників достатності та рівня підготовки персоналу до здійснення планової роботи. Об'єкт планування оцінено, враховуючи основні компоненти бізнес-моделі Canvas і таких характеристик, як повнота та своєчасність їх планування. Для оцінювання якості інструментів планування запропоновано використання характеристик повноти інформації в розрізі основних видів обліку (бухгалтерського, фінансового, управлінського, виробничого, статистичного), а також ступеня використання корпоративних інформаційних систем (SAP, ERP). Для архітектури планів рекомендовано показники комплексності планів у розрізі підрозділів, функціональних служб та узгодженості планів на різних стадіях планування (довгострокове, середньострокове,

за результатами» відзначав: «Важливими об'єктами удосконалення, на наш погляд, є в галузі планування: зменшення жорсткості та схематичності планів, посилення їх конкретності та наближення до практики; одночасний розгляд декількох стратегічних варіантів, а також прогнозування різних діючих чинників ситуації; посилення уваги до ключових результатів і цілей, що сприяють комерційній діяльності; перехід від мислення категоріями витрат виробництва до мислення, що відштовхується від результату; доведення запланованих завдань і цілей до кожного працівника на всіх організаційних рівнях, а також доведення планування до рівня витрат робочого часу і створення обстановки, що стимулює до управління собою» [8 с. 66].

Хоча практика діяльності свідчить про ефективність децентралізованого управління, повна де-

централізація або централізації на підприємстві становлять ризики для підприємства щодо втрати структури (в разі повної централізації) або цілісності (в разі повної децентралізації) [17, с. 56–57]. Щодо розподілу повноважень планування, то значущим, на думку автора, є не стільки встановлення ступеня централізації планування, скільки визначення рівня узгодження цього рівня із загальним рівнем централізації управління. Бажаним є узгодженість вказаних характеристик, а значна розбіжність у рівнях централізації планування та управління може зумовити зниження активності працівників та призвести до кризи виробничих відносин на підприємстві [17, с. 62].

Для оцінювання системи планування за критеріями якості та узгодженості із загальною системою управління рекомендовано використання методу балів та спеціальної шкали диференційованих оцінок, значення яких розміщені в діапазоні від -2 до $+2$.

Передбачено, що інтегральна оцінка за певною характеристикою системи планування формуватиметься на основі методу адитивного рівномірного згортання на першому етапі – на рівні характеристик, на другому – на рівні критеріїв оцінювання. Формули для розрахунку такі:

$$X_j = \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{n};$$

$$K_z = \frac{\sum_{j=1}^m X_j}{m};$$

$$Q_R = \frac{\sum_{R=1}^t p_R}{t};$$

$$Q_r = \frac{\sum_{r=1}^t p_r}{t};$$

$$K_g = \frac{Q_r}{Q_R},$$

де X_j – інтегральна оцінка системи планування за j -ю характеристикою, бал;

p_i – оцінка системи планування за i -м показником, бал;

n – кількість показників за j -ю характеристикою, одиниць;

K_z – інтегральна оцінка системи планування за критерієм якості, бал;

m – кількість характеристик за критерієм якості, одиниць.

Q_R – інтегральний показник централізації/децентралізації системи управління за t -м напрямом діяльності на підприємстві, бал;

p_R – оцінка централізації/децентралізації системи управління за t -м напрямом діяльності на підприємстві, бал;

Q_r – інтегральний показник централізації/децентралізації системи планування за t -м напрямом діяльності на підприємстві, бал;

p_r – оцінка централізації/децентралізації системи планування за t -м напрямом діяльності на підприємстві, бал;

t – кількість напрямів діяльності для оцінювання централізації/ децентралізації системи планування на торговельному підприємстві, одиниць

K_g – інтегральна оцінка системи планування за критерієм відповідності із загальною системою управління, коефіцієнт.

Позитивне значення X_j , Q_R , Q_r , K_z і наближення K_g до $1,0$ будуть свідченням високого рівня якості системи планування на торговельному підприємстві та узгодження її із системою управління на підприємстві. Відповідно від'ємні значення вказаних показників свідчатимуть про низькі характеристики якості та розбалансованість системи управління торговельним підприємством в частині планування його діяльності. Крім загального висновку щодо стану планування на основі показників якості та узгодження, може бути побудований профіль системи планування торговельного підприємства, що сприятиме виявленню проблемних зон указаної підсистеми.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень визначено сутність системи планування на торговельному підприємстві, обґрунтовано критерії та показники її оцінювання. Відповідно до авторського підходу система планування торговельного підприємства представлена сукупністю таких елементів: суб'єкт, об'єкт та інструменти планування, а також архітектура планів. Для оцінювання системи планування запропоновано використання критеріїв якості та відповідності системі управління на торговельному підприємстві, а також обґрунтовано систему одиничних та інтегральних показників, для розрахунку яких рекомендовано використання методу балів та спеціальної шкали диференційованих оцінок. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є аналіз ефективності впровадження корпоративних інформаційних систем у діяльність торговельних підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Олексів І. Б. Сучасні аспекти планування діяльності підприємства: основні тенденції та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 217–220.
2. Лігоненко Л. О., Молодоженя М. С. Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 65–71.
3. Гонта О. І., Кальченко О. М. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 4. С. 128–133.
4. Smith R. D. *Strategic Planning for Public Relations*. 5th ed. New York : Routledge, 2017. 574 p.

5. **Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 328 с.

6. **Makridakis S., Hibon M.** The M3-Competition: results, conclusions and implication. *International Journal of Forecasting*. 2000. Vol. 16. Issue 4. P. 451–476.

7. **Костецька Н. І.** Систематизація принципів планування діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12 (1). С. 143–147.

8. **Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Х.** Управление по результатам. М. : Прогресс, 1993. 320 с.

9. **Височин І. В.** Теоретичні аспекти планування роздрібного товарообороту підприємства роздрібної торгівлі. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 17–20.

10. **Побережець О. В.** Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. № 2. С. 70–88.

11. **Медвідь Л. Г., Хариневич-Яворська Д. О.** Удосконалення внутрішнього контролю як складової управління торговельним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.1. С. 307–314.

12. **Гаталяк З. П.** Система планування виробничо-господарської діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2001. № 436 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». С. 11–15.

13. **Гончар О. І., Білик І. В.** Внутрішньофірмове планування на виробничому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 2 (3). С. 39–41.

14. **Воскресенська О. Є., Савчук О. А.** Розширення інструментарію стратегічного планування. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 55–60.

15. **Коваленко О. В., Ташева К. В.** Система планування на підприємстві. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Т. 22. Вип. 8 (4). С. 141–147.

16. **Розман А.** Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 15–34.

17. **Куликов В. І.** Оценка централизации/децентрализации управления предприятием. *Российское предпринимательство*. 2012. С. 56–62.

Науковий керівник – Круглова О. А., кандидат економічних наук, професор кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі

REFERENCES

Akoff, R. *Planirovaniye budushchego korporatsii* [Planning for the Future of a Corporation]. Moscow: Progress, 1985.

Hataliak, Z. P. "Systema planuvannia vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva" [System of Planning of Production and Economic Activity of the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, no. 436 «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku» (2001): 11-15.

Honchar, O. I., and Bilyk, I. V. "Vnutrishnyofirmove planuvannia na vyrobnychomu pidpriemstvi" [The Company Planning the Production Plant]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 2 (3) (2013): 39-41.

Honta, O. I., and Kalchenko, O. M. "Finansove planuvannia na pidpriemstvakh realnoho sektoru ekonomiky" [Financial

Planning at the Enterprises of the Real Sector of Economics]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4 (2017): 128-133.

Kostetska, N. I. "Systematyzatsiia pryntsyypiv planuvannia diialnosti pidpriemstva" [Systemizing Principles of Planning an Enterprise Activity]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 12 (1) (2016): 143-147.

Kovalenko, O. V., and Tasheva, K. V. "Systema planuvannia na pidpriemstvi" [Planning System in the Enterprise]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia «Ekonomiczna»*, vol. 22, no. 8 (4) (2014): 141-147.

Kulikov, V. I. "Otsenka tsentraliztsii/detsentraliztsii upravleniia predpriatiem" [Evaluation of Centralization/Decentralization of Enterprise Management]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo* (2012): 56-62.

Lihonenko, L. O., and Molodozhnia, M. S. "Stan ta problemy vprovadzhennia ekonomichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy" [State and Problems of Introduction of Economic Management at Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2014): 65-71.

Makridakis, S., and Hibon, M. "The M3-Competition: results, conclusions and implication". *International Journal of Forecasting*, vol. 16, no. 4 (2000): 451-476.

Medvid, L. H., and Kharynovych-Yavorska, D. O. "Udoskonalennia vnutrishnyoho kontroliu yak skladovoi upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom" [The Improvement of Internal Control as a Component of Trade Enterprises Management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 25. 1 (2015): 307-314.

Oleksiv, I. B. "Suchasni aspekty planuvannia diialnosti pidpriemstva: osnovni tendentsii ta shliakhy vdoskonalennia" [Some Modern Aspects of Enterprise Activity Planning: Major Trends and Recommendations for Improvement]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24.8 (2014): 217-220.

Poberezhets, O. V. "Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rezultatamy diialnosti torhovelnoho pidpriemstva" [Forming the Mechanism of Management of Results of Trade Enterprise's Activity]. *Rynkova ekonomka: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 16, no. 2 (2017): 70-88.

Rozman, A. "Biznes-model pidpriemstva rozdrubnoi torhivli" [Business Model of a Retail Enterprise]. *Visnyk KNTEU*, no. 3 (2014): 15-34.

Santalaynen, T. et al. *Upravleniye po rezultatam* [Management by Results]. Moscow: Progress, 1993.

Smith, R. D. *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge, 2017.

Voskresenska, O. Ye., and Savchuk, O. A. "Rozshyrennia instrumentarii stratehichnoho planuvannia" [Expanding Strategic Planning Tools]. *Ekonomiczni innovatsii*, no. 45 (2011): 55-60.

Vysochyn, I. V. "Teoretychni aspekty planuvannia rozdrubnoho tovarooborotu pidpriemstva rozdrubnoi torhivli" [Theoretical Aspects of Retail Trade Turnover Planning]. *Ekonomiczna ta derzhava*, no. 5 (2012): 17-20.