

**2. Камлик М. І.** Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект / М. І. Камлик. – К. : Атіка, 2005. – 432 с.

**3. Куркин М. В.** Управление экономической безопасностью предприятия : монография. / М. В. Куркин. – Днепропетровск : АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.

**4.** Механизмы управления экономической безопасностью / Под ред. Ю. И. Лысенко. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 178 с.

**5.** Моделирование экономической безопасности: держава, регион, предприятия : монография / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова та ін.; за ред. В. М. Гейця. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2006. – 240 с.

**6. Пономаренко В. С.** Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование : монография / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2004. – 144 с.

**7. Козаченко Г. В.** Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Лященко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

**8. Орлов П. І.** Основы экономической безопасности фирмы / П. І. Орлов, В. Е. Духов. – Х. : Прометей-Прес, 2004. – 284 с.

#### REFERENCES

Giponenko, V. F., Bepalko, A. L., and Vlaskov, A. S. *Ekonomicheskaia bezopasnost predpriiatii* [Economic security of enterprises]. Moscow: Os-89, 2007.

Heiets, V. M., Kyzym, M. O., and Klebanova, T. S. *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo* [Simulation of economic security: state, region, enterprise]. Kharkiv: INZHEK, 2006.

Kurkin, M. V. *Upravlenie ekonomicheskoy bezopasnostiu predpriiatii* [Management of economic safety of enterprise]. Dnepropetrovsk: ART-PRESS, 2004.

Kamlyk, M. I. *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovyi aspekt* [The economic security of business. Economic and legal aspects]. Kyiv: Atika, 2005.

Kozachenko, G. V., Ponomaryov, V. P., and Liashenko, O. M. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [The economic security of the enterprise: the nature and mechanism of providing]. Kyiv: Libra, 2003.

*Mekhanizmy upravleniia ekonomicheskoiu bezopasnostiu* [Mechanisms of Economic Security Management]. Donetsk: DonNU, 2002.

Orlov, P. I., and Dukhov, V. Ye. *Osnovy ekonomichnoi bezpeky firmy* [Fundamentals of economic safety of firms]. Kharkiv: Prometey-Pres, 2004.

Ponomarenko, V. S., Klebanova, T. S., and Chernova, N. L. *Ekonomicheskaiia bezopasnost regiona: analiz, otsenka, prognozirovanie* [The economic security of the region: analysis, evaluation, prediction]. Kharkiv: INZHEK, 2004.

УДК 336.144.2

## КОНЦЕПЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

СИТНИК Г. В.

УДК 336.144.2

### Ситник Г. В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу

У статті на основі дослідження еволюції та особливостей процесного управління обґрунтовується необхідність розвитку теоретичних положень і практичного інструментарію фінансового планування на основі процесного підходу як передумови гармонізації управління фінансами з його іншими підсистемами в умовах розвитку і запровадження в практичну діяльність сучасних концепцій управління (стратегічного менеджменту, менеджменту якості, теорії обмежень, ціннісно-орієнтованого управління) і чинника підвищення цінності підприємства та забезпечення його збалансованого фінансового розвитку в довгостроковій перспективі. Викладено концептуальні положення створення системи фінансового планування на основі процесного підходу: вихідні теоретичні передумови її формування, сформульовано сутність та її складові елементи, особливості реалізації та переваги впровадження на підприємстві.

**Ключові слова:** фінансове планування, процесний підхід, системний підхід, бізнес-процес.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 44.

**Ситник Ганна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** anna\_sytник@bigmir.net

УДК 336.144.2

UDC 336.144.2

### Сытник А. В. Концепция финансового планирования на предприятии на основе процессно-ориентированного подхода

### Sytник A. V. Concept of Financial Planning in a Company on the Basis of Process Oriented Approach

В статье на основе исследования эволюции и особенностей процессного управления обосновывается необходимость развития теоретических положений и практического инструментария финансового планирования на основе процессного подхода как предпосылки гармонизации управления финансами с его другими подсистемами в условиях развития и внедрения в практическую деятельность современных концепций управления (стратегического менеджмента, менеджмента качества, теории ограничений, ценностно-ориентированного управления) и фактора повышения ценности предприятия, обеспечения его сбалансированного развития в долгосрочной перспективе. Изложены концептуальные положения построения системы финансового планирования на основе процессного подхода: исходные теоретические предпосылки ее формирования, сформулированы сущность и ее составляющие элементы, особенности реализации и преимущества от внедрения на предприятии.

The article uses the study of evolution and specific features of the process management for substantiation of a necessity of development of theoretical provisions and practical tools of financial planning on the basis of process approach as a prerequisite of harmonisation of finance management with its other subsystems under conditions of development and introduction into practical activity of modern concepts of management (strategic management, quality management, theory of constraints, value oriented management) and a factor of increase of the value of a company and provision of its balanced development in the long-term prospective. It provides conceptual provisions of construction of a system of financial planning on the basis of a process approach: original theoretical prerequisites of its formation; formulates its essence and components, specific features of realisation and advantages of implementation in a company.

**Ключевые слова:** финансовое планирование, процессный подход, системный подход, бизнес-процесс.

**Key words:** financial planning, process approach, system approach, business process.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 44.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 44.

**Сытник Анна Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант, кафедра экономики и финансов предприятия, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**Sytник Anna V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Department of Economics and Finance of Enterprise, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** anna\_sytник@bigmir.net

**E-mail:** anna\_sytник@bigmir.net

Усвідомлення цільової функції підприємства, яка згідно із сучасною парадигмою управління формується як максимізація цінності підприємства, вимагає постійного пошуку та ідентифікації факторів її створення та зростання. Ні в кого не викликає сумнівів роль інновацій в створенні конкурентних переваг підприємства і досягнення таким чином збільшення його цінності. Але останнім часом можливості по створенню принципово нових, так званих проривних технологій та продуктів і утримання за рахунок цього унікальної конкурентної позиції на ринку все менші. Тому впровадження інноваційних технологій управління розглядається в сучасних умовах як один із основних чинників підвищення ефективності бізнесу, його здатності формувати цінність для широкого кола зацікавлених сторін. Багато вчених і практиків пов'язують неефективність і низьку результативність функціонування підприємства саме з недосконалістю системи управління, її невідповідністю внутрішній природі підприємства, особливостям розвитку, цільовим установкам та умовам зовнішнього середовища.

Важливе місце в системі управління посідає фінансове планування. Дослідженню його методологічних засад і практичного інструментарію присвячена значна кількість робіт закордонних [1 – 8] і вітчизняних [9 – 11] авторів. Але здебільшого вони пропонують традиційні моделі фінансового планування, що ґрунтуються на функціональній структурі управління і спрямовані переважно на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами на перспективу, що не дозволяє розглядати його як активний інструмент підвищення ефективності і цінності підприємства. Наукові дослідження з проблем побудови фінансового планування в контексті реалізації процесного управління лише започатковуються і стосуються переважно бюджетування, що потребує подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Таким чином, *мета* дослідження полягає у визначенні сутності, вихідних теоретичних передумов і методологічних засад побудови системи фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу. Формування гіпотези концепції процесного фінансового планування базується на методах наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, на логічному та історичному підходах щодо пізнання економічних явищ і процесів.

Беззаперечним підтвердженням актуальності питань вдосконалення управління підприємством є бурхливий розвиток теорії менеджменту впродовж останніх п'ятдесяти років. Якщо до 50-х років 20-го сторіччя наукова модель управління залишалась незмінною і базувалась на постулатах, сформульованих Ф. Тейлором [12] і А. Файолем [12], була спрямована переважно на розвиток функціонального менеджменту, то в середині 50-х років, з появою системного аналізу, стало можливим створити цілісну уяву про організацію як альтернативу елементаризму Ф. Тейлора. Системний підхід в управлінні достатньо широко почав застосовуватись в США в кінці 50-х – на початку 60-х років, посів домінуючу позицію в теорії менеджменту в 70-ті роки і зберігає її по сьогоднішній день. У процесі еволюції системної па-

радигми в управлінні розроблено широке коло моделей, концепцій, що призвело до диференціації досліджень з даного напрямку. Поряд із цим, розвиток системного підходу до управління, прикладних моделей управління не завжди приводив до їх ефективної реалізації в практиці управління. Це пов'язано зі спробами реалізувати сучасні концепції управління в межах функціонального підходу і функціональної структури управління, не дивлячись на те, що системна методологія менеджменту надає необхідний методологічний арсенал для проектування структур організації і управління бізнесом. Так, дослідження підтверджують, що більшість підприємств мають лінійно-функціональні структури управління, що орієнтуються на стабільність зовнішнього середовища і не дозволяють менеджменту вийти за межі функціонального підходу.

Так, криза організації, на думку П. Друкера [13], проявляється в тому, що традиційні структури не відповідають вимогам сучасного бізнесу, а нова ефективна структура, що відповідає вимогам практики, ще не знайдена [13, с. 32]. Мова йде як про організаційну структуру підприємства, так і про відповідну їй систему управління в цілому, яка здебільшого базується на функціональному підході. Ця теза була висловлена ще в 50-ті роки, але, на жаль, залишається актуальною і в сучасних умовах.

Недолік традиційної структури Е. Демінг [14] визначає як «руйнування самих себе, виходячи з найкращих намірів». Дослідник зауважує, що при функціональному підході до побудови системи управління кожний робить свою справу найкращим чином, з найкращими намірами, і все це може бути зовсім непродуктивним, оскільки відсутня гарантія того, що локальна субоптимізація вигідна для процесу в цілому [14, с. 43 – 44].

На фоні цих проблем науковці та практики починають звертати увагу на управління процесами. Вперше акцент на процеси в теоретичних дослідженнях було поставлено фахівцями з проблем управління якістю, які звернули увагу на те, що вдосконалення процесів на підприємстві сприяє підвищенню якості продукції. Так, всесвітньо відомий вчений у сфері математичної статистики і менеджменту, батько «японського дива» у сфері якості Е. Демінг [14] творчо розвинув і обґрунтував ідеї У. Шухарта [15] стосовно методів управління якістю і вперше розробив підхід «Безперервного вдосконалення процесів», в основу якого покладено 14 постулатів, відомих сьогодні як принципи якості Демінга.

У 1986 р. Масакі Імаї сформулював концепцію Кайдзен, яка системно осмислена і викладена в його роботі «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» [16]. Кайдзен ставить в основу управління мислення, орієнтоване на процес, оскільки для того, щоб поліпшити результати, треба поліпшувати процеси. Збій у досягненні запланованих результатів вказує на збій у процесі. Менеджмент повинен ідентифікувати й виправляти такі процесні помилки. Базовими компонентами кайдзен-стратегії є конкуренція в галузі стратегічних поліпшень, пошук причин проблем і постійні поліпшення як способ

їх розв'язання, контроль якості, розуміння якості як результату управління попередніми процесами, підтримка існуючих стандартів і закріплення поліпшень у нових, особлива увага ставленню персоналу до роботи, формування трудової поведінки на основі навчання, внутрішньої мотивації і дисципліни та підтримка і заохочення вдосконалення процесів.

У центрі концепцій Е. Демінга та М. Імаї є ідея орієнтованості на процеси і їх поступове поліпшення. На відміну від них, революційною в теорії менеджменту виглядала концепція реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Д. Чампі, яка була сформульована авторами у 1993 р. у роботі «Реінжиніринг корпорацій» [17]. З попередніми процесно-орієнтованими концепціями менеджменту її пов'язує орієнтація на процеси, як необхідна умова задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності, ефективності і результативності підприємства. Але при цьому акцент ставиться не на поступовому вдосконаленні процесів, а на необхідності їх докорінної перебудови. На думку авторів, компанії повинні заново визначити зміст своєї діяльності і, відмовившись у управлінні від примату поопераційної спеціалізації, перенести акцент на міжфункціональні бізнес-процеси, що мають своїми конкретними результатами задовольняти потреби клієнтів. Термін «реінжиніринг бізнесу», який в трактовці авторів означає «набір процедур, необхідних для здійснення радикальних змін» [17, с. 23], підкреслює кардинальність запропонованої організаційної реконструкції фірми.

Вищеописані концепції становили теоретичний фундамент, на якому базувались подальше дослідження в напрямку управління процесами і, без сумніву, сприяли появі в теорії менеджменту відносно нового напрямку, відомого як «процесно-орієнтоване управління». Так, основні принципи Е. Демінга, концепції Кайдзен знайшли відображення в Міжнародних стандартах якості серії ISO 9000 [18]. Ідеї, сформульовані М. Хаммером і Д. Чампі, знайшли подальшого розвитку в роботах Й. Беккера, А. Вілкова, В. Таратухіна, М. Кугелера, М. Роземанна [19], В. Єліферова, В. Репіна [20], А. Купрійчука [21], В. Кондратьєва [22], Є. Шельміна [23], А. І. Кобзаєвої, С. І. Маторина [24] та інших.

Дієвість та ефективність процесного підходу в управлінні не залишились непоміченими і дослідниками проблем стратегічного управління, які відзначили необхідність фокусування управлінських зусиль на процесах для забезпечення досягнення стратегічних цілей діяльності. Так, Р. Каплан і Д. Нортона [25] не випадково включили в систему збалансованих показників складову «внутрішні бізнес-процеси», зазначаючи, що «дана складова визначає ті головні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості. Показники даного напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких значною мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових задач компанії в цілому» [25, с. 30].

Голландський консультант Хьюберт К. Рамперсад [26] запропонував свою модифіковану версію системи збалансованих показників поєднавши її з іншими передовими концепціями – універсальну систему показників

діяльності, яка поєднає і розвиває такі управлінські технології, як збалансована система показників (BSC), загальний менеджмент на основі якості (TQM), керування результативністю (Performance Management), керування компетенціями (Competence Management).

Таким чином, специфіка процесного управління приводить до подолання меж між управлінням якістю і загальним управлінням підприємством, що витікає з нового трактування якості, яке не обмежується її характеристикою як сукупності функціональних властивостей продукції та послуг, а розглядає як ступінь відповідності їх відмінних властивостей, процесів і систем управління, що забезпечують відповідність продукції встановленим вимогам споживачів та інших зацікавлених сторін.

Розвиток теорії процесного управління переорієнтовує його основну функцію – планування на засади процесного підходу. Так, у сучасних дослідженнях з проблем фінансового планування формулюються ідеї спрямованості планових процедур на процеси, але переважно в його оперативній підсистемі: Дж. Антос, Дж. Брімсон [27], І. Б. Немировський та І. А. Старожукова [28] досліджували бюджетування в розрізі бізнес-процесів компанії, які додають їй цінності. Дається спроба пов'язати бюджети бізнес-процесів зі стратегічними цілями діяльності. Але, у цілому, на сьогоднішній день відсутні комплексно сформульовані концепції фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу, які б чітко визначали його сутність, окреслювали методологічні засади побудови. Водночас, є нагальна потреба у розвитку та вдосконаленні теоретичних положень і практичного інструментарію фінансового планування саме на засадах процесного підходу з метою гармонізації фінансового управління з іншими його складовими, оскільки класичні підходи та інструменти фінансового менеджменту, які переважно висвітлюються в спеціальній літературі, дещо не узгоджуються із сучасними концепціями менеджменту, які підприємства намагаються впроваджувати в практику управління.

Побудова концепції фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу, на наш погляд, вимагає обґрунтування її вихідних теоретичних передумов, а саме:

1. Визначення філософської основи фінансового планування – епістемології фінансового планування.
2. Переосмислення змісту фінансового планування у єдності його когнітивного, загальноекономічного та конкретно-управлінського аспектів.
3. Розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи.
4. Визначення підходів до побудови фінансового планування: системного та процесного.

Концепція фінансового планування, перш за все, спирається на філософські основи його виникнення та формування знань про нього. Планування завжди пов'язується з передбаченням, яке являє собою одну з найважливіших здібностей людини, що забезпечує йому виживання і успішний розвиток як виду. Проблеми передбачення та їх епістемологічні основи досліджують-

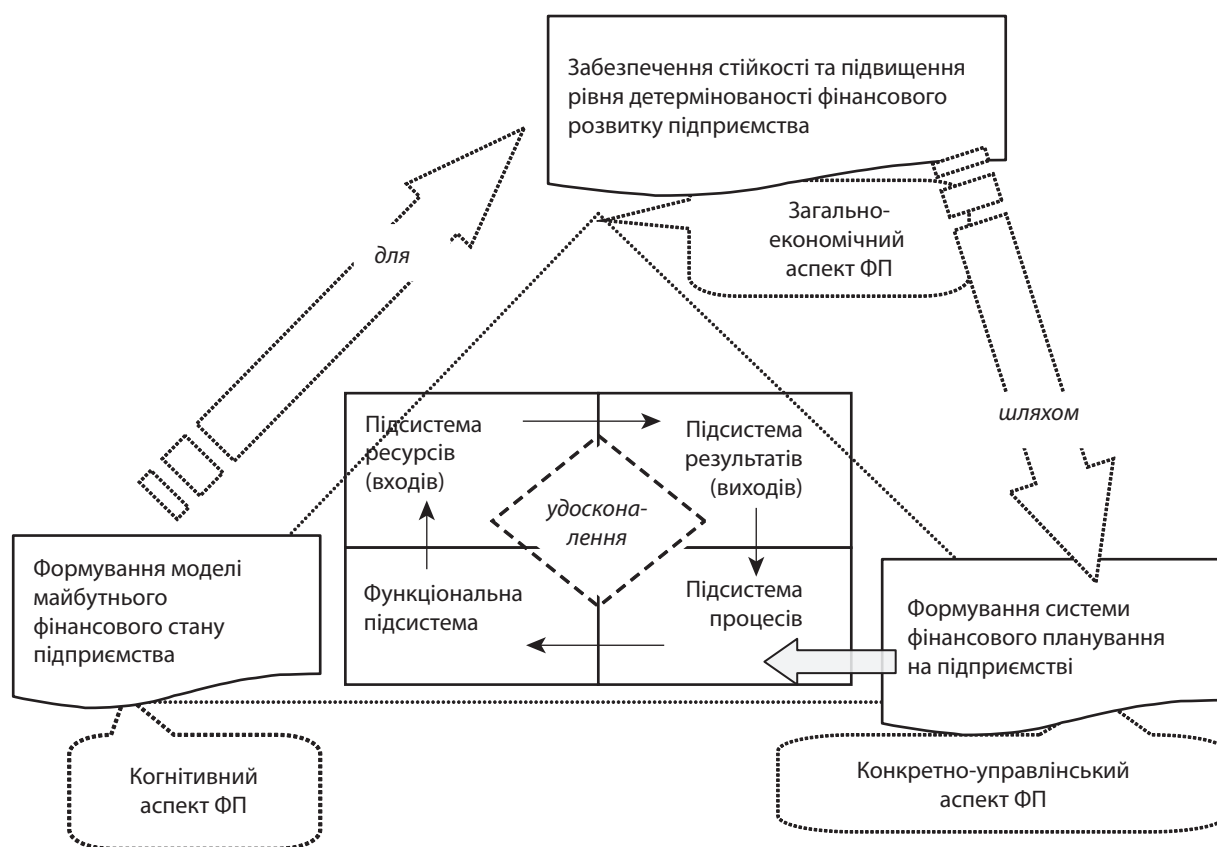
ся у працях багатьох філософів і соціологів: К. Поппера [29], М. Хайдеггера [30] та інших [31 – 33]. Так, М. Хайдеггер [30] розглядає час як єдність трьох станів або модусів – минулого, теперішнього і майбутнього. Феноменологічно, у контексті життєвого досвіду, вони розкриваються дослідником через конкретний зміст: минуле, як історія, а майбутнє як цілі, наміри, плани. При цьому різні мислителі з різних позицій доводять, що саме майбутнє, тобто наміри, цілі та плани є конститутивним моментом людського буття. Так, М. Хайдеггер [30], Х. Ортега-і-Гассет [31] виносять майбутнє на перший план, асоціюючи його з проектом, передбаченням.

Таким чином, виходячи з епістемологічних основ передбачення, яке є основою фінансового планування, останнє виступає однією з найважливіших передумов успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Зважаючи на ускладнення умов функціонування підприємства, підвищення динамізму розвитку зовнішнього середовища, важливою задачею на сучасному етапі є обґрунтування більш прогресивних, досконаліх і «активних» концепцій фінансового планування, що спроможні забезпечувати збалансований фінансовий розвиток підприємства. Виходячи з цієї тези, нами і буде пропонуватись концепція фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу, яка, на наш погляд, дозволить підвищити його дієвість на підприємстві. При її формуванні ми вважаємо за доцільне враховувати різноаспектність планування і його проявів, а саме: когнітивного, загальноекономічного та конкретно-управлінського, роз-

глядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Вихідні теоретичні положення Концепції можна представити за допомогою *рис. 1*.

В основі формування Концепції фінансового планування лежить системна парадигма, яка є домінуючою в економічних дослідженнях і розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Питання сутності та змісту поняття «система» глибоко досліджується та висвітлюється в спеціальній літературі [34 – 41]. Виходячи із сучасного розуміння і трактування змісту поняття «система», підприємство являє собою складну динамічну і відкриту систему, що характеризується цілісністю елементів (підсистем), цільовою спрямованістю. У сучасних дослідженнях відсутній єдиний підхід до структуризації елементів системи, їх визначення здійснюється залежно від мети та контексту дослідження. Виходячи з потреб нашого дослідження, у внутрішній структурі підприємства ми виділили такі підсистеми: підсистему процесів, функціональну підсистему, підсистему ресурсів (входів), підсистему результатів (виходів).

**П**ідсистема процесів являє собою сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства, реалізація яких перетворює ресурси і трансформує їх в результати. Ми погоджуємося з думкою Г. Клейнера про те, що дана підсистема гармонізує діяльність підприємства, врівноважує інші підсистеми, спрямовує потоки між окремими структурними підрозділами підприємства [42, с. 20].



де ФП – фінансове планування.

**Рис. 1. Вихідні теоретичні положення формування концепції фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу [складено автором]**

Функціональна підсистема являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних підрозділів (комерційний, фінансовий, закупівельний, юридичний та інші підрозділи), відділів та секцій підприємства, бізнес-одиниць. Дана підсистема організує різноманітні елементи в єдине ціле, підтримує стабільність функціонування і відтворення ресурсів та їх внутрішніх умов.

Підсистема ресурсів (входів) характеризує сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, необхідних підприємству для формування виходів – результатів діяльності.

Підсистема результатів (виходів) характеризує результати діяльності підприємства у вигляді готової продукції, послуг з одного боку, і фінансових результатів (виручка від реалізації, прибуток) – з іншого.

Розгляд фінансового планування у різних теоретичних площинах при побудові Концепції дозволяє ґрунтовніше осмислити його зміст і механізм здійснення, що необхідно враховувати при побудові ефективної системи фінансового планування на підприємстві.

Так, когнітивний аспект полягає у формуванні моделі майбутнього фінансового стану підприємства, виходячи з намірів, інтересів, цільових установок планувальників та їх ментальних моделей поведінки, здатності до синтезу і аналізу, прогностичних вмінь. Розуміння цього аспекту, на нашу думку, відіграє важливу роль у дослідженні процесу планування. При цьому, його вивченню в сучасній літературі як суто теоретичного, так і прикладного характеру присвячено недостатньо уваги. Так, дієвість системи фінансового планування, на наш погляд, значною мірою залежить від когнітивного стилю планувальників, під яким розуміється сукупність критеріїв вибору переваг при вирішенні задач та пізнанні світу, в тому числі економічних явищ, процесів і являє систему засобів та індивідуальних прийомів, до яких вдається людина для організації своєї пізнавальної діяльності. Важливим аспектом є формування такої команди персоналу, що бере участь в процесі фінансового планування, когнітивний стиль якої відповідає поставленому рівню вирішення задач.

Зважаючи на те, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що створює цінність, в її фінансовому розвитку зацікавлені різні учасники – стейкхолдери, у кожного з яких є свої фінансові інтереси та певне уявлення щодо майбутнього розвитку системи і її фінансових параметрів. Вагому користь в перебігу розробки стратегічного фінансового плану підприємства є розуміння і усвідомлення цих інтересів і точок зору. Їх узагальнення може здійснюватись за допомогою так званих когнітивних карт, які знайшли розвитку і поширення в когнітивній психології та когнітивній соціології [43, 44] і починають застосовуватись для розв'язання практичних соціальних, екологічних та економічних проблем. Побудова когнітивних карт та їх аналіз є підґрунтям для побудови фінансової моделі підприємства, яка виступатиме концептуальним інструментом фінансового планування. Розроблення фінансових планів на основі таких моделей забезпечує координацію зусиль усіх підрозділів підприємства на досягнення фінансового успіху, забезпечення збалансованості та стійкості

фінансового розвитку, рівня адаптованості до зовнішніх умов, що в цілому, виявляє загальноекономічний аспект фінансового планування.

Для досягнення такого ефекту від фінансового планування необхідна його належна організація на підприємстві, що характеризує конкретно-управлінський підхід до фінансового планування. Сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі забезпечується паритетом його підсистем, що потребує вдосконалення управління підприємством, яке збалансовує управлінські дії по кожній з них, тоді як на сьогоднішній день управління більшою мірою спрямоване на функціональну підсистему, що не дозволяє реалізовувати необхідні стратегічні зміни на підприємстві, підвищувати рівень його адаптивності в умовах високої динаміки параметрів зовнішнього середовища [42, с. 23]. Таким чином, орієнтація фінансового планування на процесну підсистему підприємства, яка гармонізує інші його підсистеми, на нашу думку, дозволить забезпечувати необхідне врівноваження і вдосконалення функціонування інших підсистем, що сприятиме підвищенню результативності функціонування підприємства в цілому: необхідність досягнення обґрунтованих цільових фінансових параметрів окремих бізнес-процесів стимулює позитивні організаційні зміни, що сприяє економії ресурсів та підвищенню фінансових результатів діяльності.

З позицій системного підходу організація фінансового планування на підприємстві передбачає побудову системи фінансового планування. Виходячи з розуміння поняття «система», сутності фінансового планування, змісту процесного управління, під системою фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують процес розроблення та реалізації фінансових планів, адекватних потребам розвитку підприємства на основі прогнозування та пошуку шляхів підвищення фінансової ефективності його бізнес-процесів.

Підходи до побудови системи фінансового планування, визначення її окремих елементів широко висвітлюються в спеціальній літературі [1 – 11] і характеризуються варіативністю у формулюванні об'єкта, принципів, мети, задач фінансового планування, що вказує на складність та дещо творчий характер цієї функції управління. Критично-конструктивний аналіз, узагальнення та розвиток існуючих поглядів, врахування специфіки процесного підходу в управлінні дозволили нам окреслити основні елементи системи фінансового планування, які в узагальненому вигляді можна представити таким чином (табл. 1).

Взаємозв'язок і узгодженість елементів системи фінансового планування забезпечують реалізацію процесу фінансового планування на засадах системного підходу.

Особливістю обґрунтованої нами системи є її орієнтація на процеси, що перетворює її на дієвий інструмент досягнення стратегічних фінансових цілей діяльності підприємства через забезпечення необхідного рівня ефективності його бізнес-процесів, орієнтуючи підприємство на їх постійне вдосконалення (рис. 2).

Система процесно-орієнтованого фінансового планування підприємства (складено автором на основі узагальнення та розвитку [33 – 44])

Елементи/рівні системи	Стратегічне фінансове планування	Поточне фінансове планування	Оперативне фінансове планування
Об'єкт фінансового планування	Фінанси та фінансова діяльність підприємства		
Суб'єкти фінансового планування	Власники підприємства; фінансовий директор; фінансист-економіст; функціональні менеджери; відповідальні за бізнес-процеси і керівники центрів відповідальності; консультанти		
Мета фінансового планування	Забезпечення зростання цінності підприємства для власників та інших стейкхолдерів шляхом забезпечення збалансованого фінансового розвитку підприємства, розвитку його фінансового потенціалу		
Задачі фінансового планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення формування необхідного обсягу фінансових ресурсів;</li> <li>– забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів підприємства;</li> <li>– забезпечення необхідного (цільового) рівня рентабельності;</li> <li>– забезпечення мінімізації рівня фінансових ризиків підприємства;</li> <li>– забезпечення стану фінансової рівноваги підприємства;</li> <li>– забезпечення вчасного реінвестування капіталу;</li> <li>– раціоналізація фінансових відносин з різними стейкхолдерами;</li> <li>– раціоналізація бізнес-процесів підприємства</li> </ul>		
Функції фінансового планування	Прогностична; забезпечувальна; координуюча; інтегруюча; оптимізаційна; інформативна; активізуюча		
Принципи фінансового планування	Загальні принципи: необхідності, єдності, участі, безперервності, гнучкості, точності, холізму, системності, ефективності, комплексності, оптимальності, адекватності, наукової обґрунтованості, збалансованості, альтернативності		
	Спеціальні принципи (часткові: визначаються предметною областю планування): орієнтації на стратегічні фінансові цілі, інтегрованості з загальною системою планування, орієнтації на розвиток фінансового потенціалу підприємства, забезпечення фінансової синергії, забезпечення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості, забезпечення фінансової гнучкості, мінімізації фінансових ризиків, забезпечення збалансованості параметрів фінансового потенціалу, врахування фінансових інтересів різних зацікавлених сторін, інформаційної координації		
	Локальні принципи (специфічні: визначаються особливостями процесного підходу): постійного вдосконалення бізнес-процесів, гармонізації, індивідуалізації		

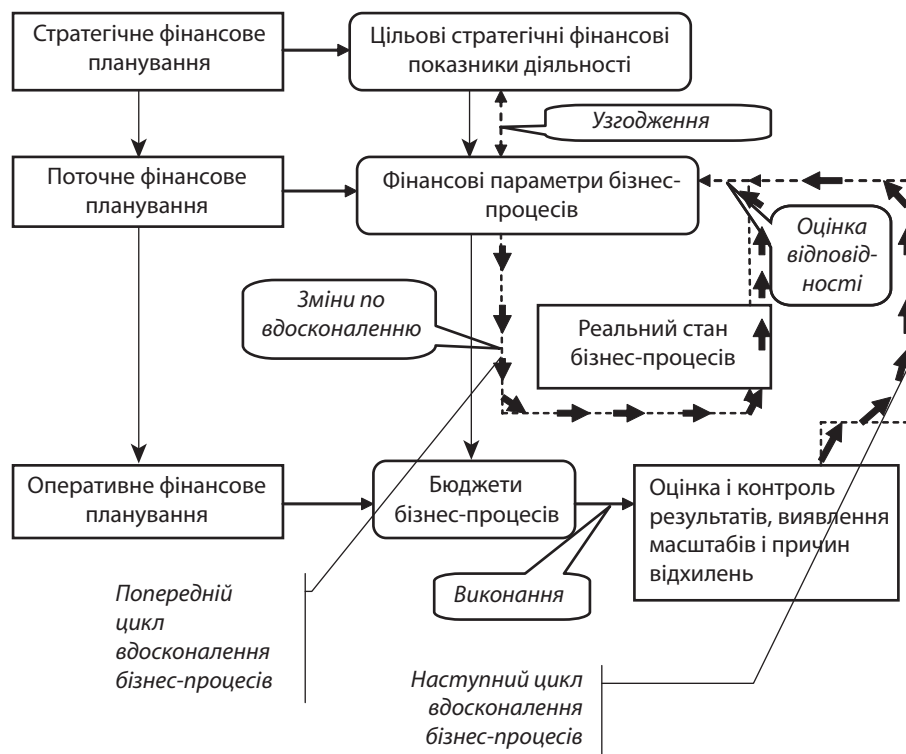


Рис. 2. Концепція фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу [складено автором]

Таким чином, у перебігу фінансового планування, побудованого на засадах процесно-орієнтованого підходу, утворюється два цикли вдосконалення бізнес-процесів: попередній і наступний. *Попередній цикл* вдосконалення ініціюється і починає відбуватись на стадії розроблення фінансових планів: для досягнення стратегічних фінансових показників обґрунтовуються підтримуючі їх фінансові показники окремих бізнес-процесів, які проходять попередню оцінку з огляду на реальний стан останніх. У перебігу такої оцінки можуть виявлятися невідповідності між реальною ефективністю бізнес-процесів і можливістю забезпечення їх цільових параметрів, що ініціює початок змін по їх вдосконаленню. За результатами попереднього узгодження здійснюється обґрунтування бюджетів за окремими бізнес-процесами і їх виконання.

*Наступний цикл* вдосконалення ініціюється за результатами проміжного і підсумкового контролю виконання фінансових планів. На цій стадії аналізуються масштаби і причини відхилень, здійснюється пошук можливостей по їх усуненню шляхом подальшого покращення бізнес-процесів, коригування самих фінансових планів, якщо в цьому є об'єктивна потреба.

Зaproпонований поділ процесу вдосконалення бізнес-процесів, що ініціюється в перебігу фінансового планування, є дещо умовним і здійснений згідно з потребами наукового дослідження. На практиці ці цикли не протікають ізольовано, а накладаються один на одного, що забезпечує процес безперервного і постійного вдосконалення бізнес-процесів і відповідає безперервному характеру фінансового планування. Таким чином, фінансове планування на засадах процесно-орієнтованого підходу спрямовує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є не тільки необхідним фактором ефективного розвитку підприємства, а взагалі – його виживання. Реалізація процесного підходу в системі фінансового планування перетворює останній з інструменту виключно фінансового забезпечення розвитку в інструмент вдосконалення діяльності і, таким чином, характеризується рядом переваг, а саме:

- ✦ дозволяє ідентифікувати ключові бізнес-процеси, що генерують цінність підприємства, і підвищувати їх фінансову ефективність, що сприяє зростанню його ринкової вартості;
- ✦ спрямовує підприємство, його окремі підрозділи на досягнення стратегічних фінансових цілей;
- ✦ підвищує рівень інтегрованості управління підприємством в цілому;
- ✦ підвищує рівень координованості структурних підрозділів, рівень ефективності їх співробітництва;
- ✦ дозволяє виявляти структурні та процедурні помилки в організації управління підприємством та усувати їх;
- ✦ орієнтує підприємство на постійне зростання і вдосконалення шляхом поліпшення бізнес-процесів;
- ✦ узгоджується з актуальними і дієвими підходами до управління: стратегічним менеджментом,

теорією обмежень, тотальним управлінням якістю, системою бережливого виробництва;

- ✦ підвищує раціональність використання ресурсів підприємства;
- ✦ оптимізує інформаційні потоки на підприємстві, скорочує час на прийняття рутинних управлінських рішень;
- ✦ підвищує рівень гнучкості та адаптованості підприємства до зміни умов зовнішнього середовища;
- ✦ підвищує рівень мотивації персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність і якість їх роботи та якість продукції (послуг) підприємства.

## ВИСНОВКИ

У цілому запровадження такої системи фінансового планування дозволить підприємству перейти від фінансового управління «цифрами», «боротьби» за розподіл фінансових ресурсів між підрозділами (як це досить часто відбувається на практиці) до фінансового управління бізнес-процесами, орієнтованого на досягнення стратегічних фінансових цілей та підвищення цінності підприємства. Аналіз фінансових параметрів бізнес-процесів, їх планування орієнтує підприємство на пошук оптимальної бізнес-моделі, яка здатна генерувати цінність для різних стейкхолдерів при оптимальному використанні ресурсів, сприяє розвитку компетенцій, що є важливим чинником ефективного і збалансованого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі в умовах економіки знань.

Запровадження даної Концепції потребує ідентифікації бізнес-процесів підприємства, виділення їх особливостей залежно від видів діяльності, форматів і розмірів підприємств, визначення методологічних засад оцінки їх ефективності, обґрунтування послідовності етапів фінансового планування, вдосконалення його методичного інструментарію, що буде предметом подальшого дослідження автора. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Брейли, Р.** Принципы корпоративных финансов. / Р. Брейли, С. Майерс. – [Пер. с англ.] – М. : Олимп-Бизнес, 1997. – 823 с.
2. **Ченг Ли Ф.** Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф. Ли Ченг, Дж. И. Финнерти / [Пер. с англ.] – М. : ИНФРА-М, 2000. – 686 с.
3. **Акофф Р.** Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 278 с.
4. **Алексеева М. М.** Планирование деятельности фирмы. / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 244 с.
5. **Бухалков М. И.** Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 392 с.
6. **Ильин А. И.** Планирование на предприятии. В 2 ч. Ч. 1 / А. И. Ильин. – Мн. : ООО «Мисанта», 1998. – 296 с.
7. **Лихачева О. Н.** Финансовое планирование на предприятии / О. Н. Лихачева. – М. : Проспект, 2004. – 264 с.
8. Прогнозирование и планирование экономики / Под общей ред. В. И. Борисевича, Г. А. Кандауровой. – Мн. : ИП «Экоперспектива», 2000. – 432 с.

- 9. Бланк И. А.** Основы финансового менеджмента. /В 2-х томах. Т. 1 / И. А. Бланк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ОМЕГА-Л, 2011. – 656 с.
- 10. Савчук В. П.** Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – К.: Издательский дом «Максимум», 2006. – 884 с.
- 11. Біла О. Г.** Фінансове планування і прогнозування / О. Г. Біла. – Львів: Компакт-ЛВ, 2007. – 316 с.
- 12. Файоль А.** Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Перспектива, 1992. – 486 с.
- 13. Друкер П.** Практика менеджмента. / П. Друкер / [Пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс». – С. 397.
- 14. Деминг Э.** Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis / Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 400 с.
- 15. Shewhart, W. A.** Statistical method from the viewpoint of quality control / W. A. Shewhart. – Washington, The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939. – 155 p.
- 16. Имаи М.** Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success / М. Имаи. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 280 с.
- 17. Хаммер М.** Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи / [Пер. с англ.]. – СПб.: Изд. С. – Петерб. универс., 1997. – 332 с.
- 18. ДСТУ ISO 9000: 2007** Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.document.org.ua/systemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>
- 19. Беккер Й.** Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн. – М.: ЭКСМО, 20087. – 358 с.
- 20. Елиферов В. Г.** Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
- 21. Куприйчук А.** Организационное проектирование и оптимизация бизнес-процессов / А. Куприйчук. – М.: 1С: Паблишинг, 2008. – 101 с.
- 22. Кондратьев В.** Конструктор регулярного менеджмента / В. Кондратьев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
- 23. Шельмин Е.** Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е. Шельмин. – М.; СПб.: Вершина, 2007. – 224 с.
- 24. Кобзаева А. И.** О разработке универсальной технологии моделирования бизнес-процессов / А. И. Кобзаева, С. И. Маторин // Бизнес Информ. – 2012. – № 4. – С. 19 – 21.
- 25. Каплан Р.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон / [Пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
- 26. Рамперсад К.** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад / [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
- 27. Бримсон Д.** Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Дж. Антос / [Пер. с англ.]. – М.; СПб.: Вершина, 2006. – 336 с.
- 28. Немировский И. Б.** Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 512 с.
- 29. Эволюционная эпистемология и логика социальных наук: Карл Поппер и его критики / Составители Д. Г. Лахути, В. Н. Садовский, В. К. Финн / [Пер. с англ. Д. Г. Лахути]. – М.: Эдиториал УРСС, 2000. – 464 с.**
- 30. Хайдеггер М.** Бытие и время / М. Хайдеггер / [Пер. с нем. и предисл. Г. Тевзадзе]. – Тбилиси: Гл. редкол. по худож. пер. и лит. взаимосвязям при Союзе писателей Грузии, 1989.
- 31. Ортега-и-Гассет Х.** Избранные труды / Х. Ортега-и-Гассет. / [Пер. с исп.]. – [Сост., предисл. и общ. ред. А. М. Руткевича]. – М.: Издательство «Весь Мир», 1997. – 704 с.
- 32. Toulmin S.** Foresight and Understanding: an enquiry into the aims of Science. / S. Toulmin. – Indiana, 1961. – 117 p.
- 33. Жариков Е. С.** Проблема предсказания в науке / Е. С. Жариков // Сб.: Логика и методология науки. – М.: Наука, 1967. – С. 183 – 190.
- 34. Бир С.** Мозг фирмы / С. Бир. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
- 35. Кунц Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. Одонелл / [Пер. с англ. Д. М. Гвишиани]. Т. 1. – М.: Прогресс, 1981. – 494 с.
- 36. Янг С.** Система управления организацией / С. Янг. – М.: Советское радио, 1972. – 455 с.
- 37. Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоуори / [Пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 38. Пригожин А. И.** Организации: системы и люди / А. И. Пригожин. – М.: Наука, 1982. – 177 с.
- 39. Эшби У. Р.** Общая теория систем как новая научная дисциплина. Исследования по общей теории систем / У. Р. Эшби. – М.: Прогресс, 1969. – 326 с.
- 40. Локтионов М. В.** Системный подход в менеджменте / М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2000. – 288 с.
- 41. Мізюк Б. М.** Системне управління: монографія / Б. М. Мізюк. – Львів: Вид. Львів. ком. акад., 2004. – 388 с.
- 42. Клейнер Г. Б.** Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 15 – 22.
- 43. Eden C.** Cognitive mapping / C. Eden // Eur. J. of Operational Res., 1988. – Vol. 36. – № 1. – P. 1 – 13.
- 44. Робертс Ф. С.** Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экологическим задачам / Ф. С. Робертс. – М.: Наука, 1986. – 497 с.

## REFERENCES

- Akoff, R. *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation]. Moscow: Progress, 1985.
- Alekseeva, M. M. *Planirovanie deiatelnosti firmy* [Planning for the firm]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.
- Breyli, R., and Mayers, S. *Printsipy korporativnykh finansov* [Principles of Corporate Finance]. Moscow: Olimp-Biznes, 1997.
- Bukhalkov, M. I. *Vnutrifirmennoe planirovanie* [In-firm planning]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Blank, I. A. *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: OMEGA-L, 2011.
- Bila, O. H. *Finansove planuvannia i prohnozuvannia* [Financial planning and forecasting]. Lviv: Kompakt-LV, 2007.
- Bekker, Y. and others. *Menedzhment protsessov* [Management of processes]. Moscow: EKSMO, 2008.
- Brimson, D., and Antos, Dzh. *Protsessno-orientirovannoe biudzhetrovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniia stoimosti kompanii* [Process-oriented budgeting. The introduction of a new management tool company value]. M.; SPb: Vershina, 2006.



- Bir, S. *Mozg firmy* [The brain of the company]. Moscow: Radio i sviaz, 1993.
- Druker, P. *Praktika menedzhmenta* [Practice of Management]. Moscow: Viliams.
- Deming, E. *Vykhod iz krizisa. Novaia paradigma upravleniia liudmi, sistemami i protsessami* [Out of the Crisis]. Moscow: Alpina Pablisher, 2011.
- "DSTU ISO 9000: 2007 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. [ISO 9000: 2007 Quality Management System. Key terms and glossary]". <http://www.document.org.ua/sistemi-upravlinnja-jakistiu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnor-14237.html>
- Elifirov, V. G., and Repin, V. V. *Biznes-protsessy: Reglamentatsiia i upravlenie* [Business processes: Regulation and Control]. Moscow: INFRA-M, 2009.
- Evolutsionnaia epistemologiia i logika sotsialnykh nauk: Karl Popper i ego kritiki* [Evolutionary epistemology and logic of the social sciences: Karl Popper and his critics]. Moscow: Editorial URSS, 2000.
- Eshbi, U. R. *Obshchaia teoriia sistem kak novaia nauchnaia distsiplina. Issledovaniia po obshchey teorii sistem* [General systems theory as a new discipline. Research on general systems theory]. Moscow: Progress, 1969.
- Eden, C. "Cognitive mapping." *Eur. J. of Operational Res.*, vol. 36, no. 1 (1988): 1-13.
- Fayol, A. and others. *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Management – the science and art]. Moscow: Perspektiva, 1992.
- Ilin, A. I. *Planirovanie na predpriiatii* [Planning for the enterprise]. Minsk: Misanta, 1998.
- Imai, M. Kaydzen. *Kliuch k uspekhu iaponskikh kompanii* [The Key to Japan's Competitive Success]. Moscow: Alpina Pablisher, 2009.
- Kupriyuchuk, A. *Organizatsionnoe proektirovanie i optimizatsiia biznes-protsessov* [Organizational design and optimization of business processes]. Moscow: 1C: Pabliishing, 2008.
- Kondratev, V. *Konstruktor reguliarnogo menedzhmenta* [Designer of regular management]. Moscow: INFRA-M, 2011.
- Kobzaeva, A. I., and Matorin, S. I. "O razrabotke universalnoy tekhnologii modelirovaniia biznes-protsessov [On the development of universal technology of business process modeling]". *Biznes Inform*, no. 4 (2012): 19-21.
- Kaplan, R., and Norton, D. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [The Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2004.
- Khammer, M., and Champi, J. *Reinzhiniring korporatsii: manifest revoliutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: A Manifesto revolution in business]. St. Petersburg: Izd. S.-Peterb. univers., 1997.
- Khaydegger, M. *Bytie i vremia* [Being and Time]. Tbilisi, 1989.
- Kunts, G., and Odonnel, S. *Upravlenie: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy* [Management: System and situational analysis of managerial functions]. Moscow: Progress, 1981.
- Kleyner, G. B. "Strategicheskii menedzhment: aktualnye problemy i novye napravleniia [Strategic Management: Current Issues and New Directions]". *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 1 (2009): 15-22.
- Li Cheng, F., and Finnerti, Dzh. I. *Finansy korporatsiy: teoriia, metody i praktika* [Business Finance: Theory, Methods and Practice]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Loktionov, M. V. *Sistemnyy pokhod v menedzhmente* [System approach to management]. Moscow: Genezis, 2000.
- Likhacheva, O. N. *Finansovoe planirovanie na predpriiatii* [Financial planning for the enterprise]. Moscow: Prospekt, 2004.
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouori, F. *Osnovy menedzhmenta* [Principles of Management]. Moscow: Delo, 1992.
- Miziuk, B. M. *Systemne upravlinnia* [System Management:]. Lviv: Vyd. Lviv. kom. akad., 2004.
- Nemirovskiy, I. B., and Starozhukova, I. A. *Ot strategii do biudzheta – poshagovoe rukovodstvo* [From strategy to the budget – a step by step guide]. Moscow: Viliams, 2006.
- Ortega-i-Gasset, Kh. *Izbrannye trudy* [Selected works]. Moscow: Ves Mir, 1997.
- Prigozhin, A. I. *Organizatsii: sistemy i liudi* [Organization: systems and people]. Moscow: Nauka, 1982.
- Prognozirovanie i planirovanie ekonomiki* [Forecasting and planning of the economy]. Minsk: Ekoperspektiva, 2000.
- Rampersad, Kh. K. *Universalnaia sistema pokazateley deiatelnosti: Kak dostigat rezultatov, sokhraniia tselostnost* [Universal system performance: How to achieve results while maintaining the integrity of the]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.
- Roberts, F. S. *Diskretnye matematicheskie modeli s prilozheniiami k sotsialnym, biologicheskim i ekologicheskim zadacham* [Discrete mathematical models with applications to social, biological and environmental challenges]. Moscow: Nauka, 1986.
- Shewhart, W. A. *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Washington: The Graduate School; The Department of Agriculture, 1939.
- Savchuk, V. P. *Prakticheskaia entsiklopediia. Finansovyy menedzhment* [Practical Encyclopedia. Financial management]. Kyiv: Maksimum, 2006.
- Shelmin, E. *Effektivnaia sistema na osnove protsessnogo upravleniia. Problemy. Analiz. Reshenie* [An effective system based on process control. Problem. Analysis. Decision]. M.; SPb.: Vershina,, 2007.
- Toulmin, S. *Foresight and Understanding: an enquiry into the aims of Science*. Indiana, 1961.
- Yang, S. *Sistema upravleniia organizatsiei* [The system of management of the organization]. Moscow: Sovetskoe radio, 1972.
- Zharikov, E. S. "Problema predskazaniia v nauke [The problem of prediction in science]". In *Logika i metodologiia nauki*, 183-190. Moscow: Nauka, 1967.