

use for forecasting and management in grain production]. <http://ej.kubagro.ru/2013/06/pdf/59.pdf>

Maysak, O. S. "Swot-analiz: obekt, faktory, strategii. Problema poiska svyazey mezhdru faktorami" [Swot-analysis: the object, the factors that strategy. The problem of finding connections between the factors]. *Prikaspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokietekhnologii*, no. 1 (21) (2013): 151-157.

Orlov, A. I. *Prikladnaia statistika* [Applied Statistics]. Moscow: Ekzamen, 2004.

Solodukhin, S. V., Isaenko, O. M., and Khoroshun, V. V. *Metody ekonomiko-statystichnykh doslidzhen* [Methods of economic and statistical research]. Zaporizhzhia: ZDIA, 2012.

Yachmeneva, V. M. "Predstavlenie ekonomicheskoy ustoychivosti deiatelnosti predpriatiia" [Presentation of the economic stability of the company]. *Ekonomika i upravlenie*, no. 4-5 (2007): 107-112.

УДК 336.5.02

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ОСНОВНОГО ВИДУ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 КОРШУНОВ Є. А.

УДК 336.5.02

Коршунов Є. А. Методичний підхід до планування витрат основного виду діяльності промислового підприємства

Сьогодні в більшості промислових підприємств планування майже не розглядається як інструмент оптимізації витрат основного виду діяльності, а це зовсім не правильно. Адже саме планування дає можливість управлінській ланці підприємств шукати і знаходити найефективніші напрями діяльності, найстабільніших замовників і постачальників, найкращі способи мінімізації витрат основного виду діяльності, оскільки саме від цих базових критеріїв залежить подальше функціонування і розвиток підприємств. У статті розроблено методичний підхід до планування витрат основного виду діяльності, який включає в себе: побудову загальних показників ризиків у короткостроковій та довгостроковій діяльності, що дає змогу визначити основні ризики та розрахувати їх вагу в загальних ризиках підприємства; визначення значень ризиків за рахунок поєднання вербальних значень ризику та його кількісних характеристик, що дозволяє обґрунтувати загальні ризики в короткостроковій та довгостроковій діяльності; поєднання ризиків короткострокової та довгострокової діяльності за рахунок використання матричного підходу, який дозволяє побудувати матрицю управління з урахуванням ризику в розрізі оперативного, тактичного та стратегічного планування. Таким чином, побудована матриця дозволяє визначити спосіб планування на підприємстві в умовах комбінації ризиків короткострокової та довгострокової діяльності для ефективного планування витрат підприємства.

Ключові слова: планування, витрати, підприємство, модель, оптимізація, методика, ризики, управління.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 9.

Коршунов Євген Анатолійович – кандидат економічних наук, викладач кафедри контролю і аудиту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 336.5.02

UDC 336.5.02

Коршунов Е. А. Методический подход к планированию расходов основного вида деятельности промышленного предприятия

Сегодня в большинстве промышленных предприятий планирование почти не рассматривается как инструмент оптимизации расходов основного вида деятельности, а это совсем не правильно. Ведь именно планирование позволяет управленческому звену предприятий искать и находить наиболее эффективные направления деятельности, наиболее стабильных заказчиков и поставщиков, лучшие направления минимизации расходов основного вида деятельности, поскольку от этих базовых критериев зависит дальнейшее функционирование и развитие предприятий. В статье разработан методический подход к планированию расходов основного вида деятельности, который включает в себя: построение общих показателей рисков в краткосрочной и долгосрочной деятельности, что позволяет определить основные риски и рассчитать их удельный вес в общих рисках предприятия; определение значений рисков за счет сочетания вербальных значений риска и его количественных характеристик, что даёт возможность обосновать общие риски в краткосрочной и долгосрочной деятельности; сочетание рисков краткосрочной и долгосрочной деятельности за счет использования матричного подхода, который позволяет построить матрицу управления с учетом риска в разрезе оперативного, тактического и стратегического планирования. Таким образом, построенная матрица позволяет определить способ планирования на предприятии в условиях комбинации рисков краткосрочной и долгосрочной деятельности для эффективного планирования расходов предприятия.

Ключевые слова: планирование, расходы, предприятие, модель, оптимизация, методика, риски, управление.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Формул.:** 5. **Библ.:** 9.

Коршунов Евгений Анатолієвич – кандидат економічних наук, преподаватель кафедры контроля и аудита, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Korshunov E. A. Methodical Approach to the Planning of Expenditures Related to the Primary Activity of Industrial Enterprise

Today, in most industrial enterprises, planning is hardly considered a tool for optimization of expenditures related to the primary activity, and this is not in the right way. Because planning allows to the managers of enterprises to seek and find the most effective directions of activity, the most stable customers and suppliers, the best directions to minimization of expenditures related to the primary activity, since on these basic criteria depend the further operation and development of enterprises. In the article, methodical approach to planning the primary activity expenditures has been elaborated, which includes: building common risk indicators in the short-and long-term activities, allowing to identify key risks and calculate their share in the overall risks of enterprise; determining values of the risks through a combination of verbal risk values and the qualitative characteristics of risk, which gives the opportunity to substantiate the general risks in the short and long-term activities; a combination of short-term and long-term activities risks due to the use of the matrix approach, which allows to build a management matrix with consideration of risk in terms of the operational, tactical and strategic planning. Thus, the built matrix provides for determining the kind of planning in terms of combination of risks related to short-term and long-term activities aimed at effective planning of expenditures.

Key words: planning, expenses, enterprise, model, optimization, methods, risks, management.

Pic.: 4. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 9.

Korshunov Evhenii A. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of Control and Audit, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

На сьогодні в більшості промислових підприємств планування зовсім не розглядається як інструмент оптимізації витрат основного виду діяльності, а це зовсім не правильно. Адже саме планування дає можливість управлінській ланці підприємств займатися пошуком найбільш ефективних напрямів діяльності, вибором більш стабільних замовників і постачальників, знаходженням напрямів мінімізації витрат основного виду діяльності, оскільки саме від цих базових критеріїв залежить подальше функціонування і розвиток підприємств.

Питанням планування витрат промислових підприємств присвячені роботи як іноземних, так і вітчизняних вчених, серед яких треба виділити: Андрущенко Н. С., Ансоф І., Бесєдін В. С., Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О., Юфтачель О. та ін. [1 – 9].

Мета даної статті полягає в розробці методичного підходу до планування витрат основного виду діяльності промислового підприємства.

Найважливішою проблемою розвитку планування стосовно окремого підприємства є відсутність науково обгрунтованої та успішно зарекомендованої на практиці моделі планування. Використання зарубіжного досвіду планування дає можливість українським промисловим підприємствам використовувати у своїй діяльності різні методики планування (бізнес-планування, стратегічне планування, бюджетування). Крім того, при організації планування на промислових підприємствах доступним є використання сучасних інструментів і технологій управління (збалансована система показників, реінжиніринг бізнес-процесів, логістика). Проте їх використання вимагає істотної реструктуризації діяльності підприємства, провести яку багато з них не мають можливо-

сті у зв'язку з відсутністю власних фінансових ресурсів і висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, можна говорити про наявність широкого спектра орієнтирів для розробки моделі планування на промислових підприємствах в сучасних кризових економічних умовах. Враховуючи, що ресурсні можливості підприємств, їх сфери і масштаби діяльності різні, правомірно говорити про те, що можливим, і навіть необхідним, є індивідуальний підхід до побудови моделі планування для підприємства. Пропонована модель планування полягає в тому, що якість планів підприємства – це результат взаємодії елементів системи планування (працівники, що займаються плануванням, механізм планування, процес планування та засоби, що забезпечують процес планування), повноти охоплення всіх об'єктів планування (ресурси, процеси та підрозділи) і ступеня структуризації цілей і завдань розвитку підприємства за рівнями управління.

У загальному вигляді модель планування на підприємстві наведена на рис. 1. Відмінністю запропонованої моделі планування є те, що вона акцентує увагу не стільки на логіці планових розрахунків, скільки на причинно-наслідкових зв'язках, що показують залежність якості планів від організації планової роботи на підприємстві. Модель показує, що для отримання відчутного ефекту від планування недостатньо використовувати високоточні технології планування, важливо створити на підприємстві необхідні умови для їх застосування (навчити працівників, що займаються плануванням, розробити календарні та функціональні регламенти з розробки планів, провести зміни в організаційній структурі управління підприємством, використовувати сучасні програмні продукти з планування). Використання запропонованої

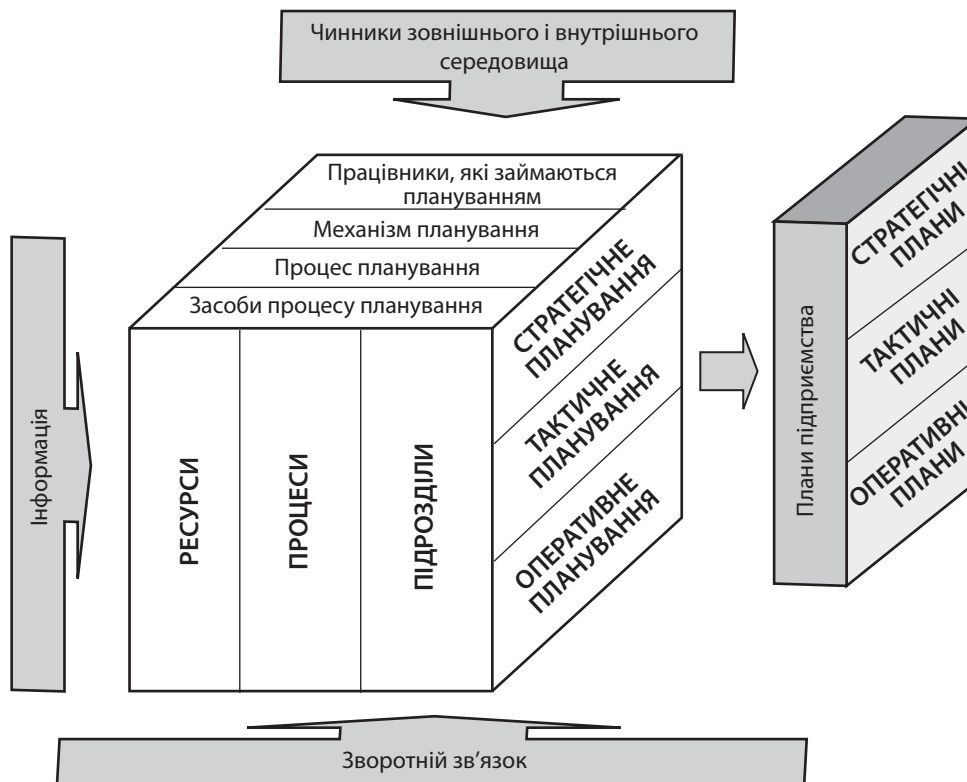


Рис. 1. Модель планування на підприємстві

моделі планування дозволяє не просто розробити для будь-якого промислового підприємства набір планів, на її основі стає можливою комплексне опрацювання питань щодо впровадження регулярного механізму ведення планової роботи. Розвиток планування в рамках діяльності підприємства є процесом, що вимагає зміни всіх інших його підсистем управління. Реалізація моделі планування на промисловому підприємстві залежить від потенціалу планування.

Під потенціалом планування підприємства розуміється його здатність розробляти якісні плани, відслідковувати їх виконання та своєчасно здійснювати коригування планових та оціночних показників. Планова робота дає підприємству безліч переваг: надає можливість бачити перспективу розвитку; окреслює коло проблем; стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень; покращує координацію дій в організації; створює передумови для підвищення освітньої підготовки менеджерів; збільшує можливості в забезпеченні підприємства необхідною інформацією; сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

Усі ці переваги, у свою чергу, дозволяють підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності, отже, свою конкурентоспроможність.

Реалізація і розвиток потенціалу планування дає можливість підвищувати ефективність виробництва й оптимізувати витрати основного виду діяльності. Встановлюючи в планах оптимальні (з позиції ситуації на ринку) цілі та завдання по всіх сферах своєї діяльності, підприємство, досягаючи їх, тим самим забезпечує необхідний рівень ефективності виробництва. Відбувається це внаслідок того, що в процесі планування приймаються до реалізації тільки найбільш оптимальні варіанти управлінських рішень. При цьому як критерії оптимальності використовуються: максимізація прибутковості; мінімізація витрат; мінімізація часу виконання, яке і дає можливість приймати рішення, що підвищують ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції в короткостроковому періоді.

Слід зазначити, що ефективність виробництва є одним з чинників конкурентоспроможності підприємства, а економічний потенціал підприємства визначається як її внутрішній фактор, тобто, реалізація та розвиток потенціалу планування сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У рамках визначених завдань дослідження доцільно адаптувати загальну модель планування з урахуванням ризиків короткострокової та довгострокової діяльності. На підставі запропонованої моделі було розроблено методичний підхід до планування з урахуванням ризиків. Алгоритм методики наведено на *рис. 2*.

Розглянемо кожен з кроків алгоритму.

Крок 1. Побудова загальних показників ризиків у короткостроковій та довгостроковій діяльності.

У зв'язку з тим, що в подальшому у дослідженні використовуються тільки шість ризиків, то для побудови загального показника ризику для кожного виду діяльності доцільно провести нормування вагових ко-

ефіцієнтів так, щоб загальна сума вагових коефіцієнтів дорівнювала 1.

У результаті розрахунку було отримано такі дані (*табл. 1*).

Таблиця 1

Значення нових вагових коефіцієнтів

Короткострокова діяльність		Довгострокова діяльність	
Ризик	Вага	Ризик	Вага
Ризик 3	0,49	Ризик 5	0,43
Ризик 4	0,29	Ризик 7	0,25
Ризик 5	0,22	Ризик 8	0,32

Поєднання ризиків в один здійснюється за допомогою адитивної функції, в якій як вагові коефіцієнти виступають значення кожного з ризиків. Таким чином, функція загального ризику для короткострокової та довгострокової діяльності має такий вигляд:

$$R^s = 0,49 \cdot R_3^s + 0,29 \cdot R_4^s + 0,22 \cdot R_5^s; \quad (1)$$

$$R^l = 0,43 \cdot R_5^l + 0,25 \cdot R_7^l + 0,32 \cdot R_8^l, \quad (2)$$

де R^s, R^l – загальні ризики для короткострокової та довгострокової діяльності відповідно;

R_3^s, R_4^s, R_5^s – значення ризиків короткострокової діяльності;

R_5^l, R_7^l, R_8^l – значення ризиків довгострокової діяльності.

Крок 2. Визначення значень ризиків.

Існує велика кількість методів вимірювання ризиків, однак, слід зазначити, що отримання чіткого значення ризику є дуже складним завданням, тому в даній статті пропонується використовувати метод, заснований на поєднанні вербальних значень ризику та його кількісних характеристик.

У загальному випадку пропонується вимірювати ризик від 0 до 1, де «0» – ризик відсутній, «1» – ризик проявляється повною мірою. Використовуючи підхід триангулярності до вербальних характеристик, для кожного ризику визначимо три вербальні характеристики його прояву, й у відповідність їм поставимо значення ризику «0», «0,5» та «1».



Рис. 2. Алгоритм методики планування з урахуванням ризиків

Розглянемо ризики короткострокової діяльності.
Ризик 3 – Несвоєчасне постачання матеріалів, комплектуючих виробів.

Для даного ризику слід визначити три часові горизонти.

1) від 0 до 2 тижнів. Така затримка в постачанні матеріалів, комплектуючих виробів не є критичною для підприємств, оскільки вони мають запаси на складі й можуть функціонувати в межах існуючих ресурсів;

2) від 2 тижнів до 1 місяця. У даному випадку підприємство може зменшити обсяги виробництва у зв'язку з нестачею сировини, матеріалів та комплектуючих. Таке зменшення не призведе до значних змін на ринку, однак похитне ліквідність та маневреність підприємства;

3) більше 1 місяця. Ця затримка є критичною для підприємства.

Таким чином цей ризик має такі значення:

$$R_3^s = \begin{cases} 0; & \text{затримка від 0 до 2 тижнів} \\ 0,5; & \text{затримка від 2 тижнів до 1 місяця} \\ 1; & \text{затримка більше 1 місяця.} \end{cases} \quad (3)$$

Ризик 4 – Відсутність належної системи планування на підприємстві.

Даний ризик має такі вербальні характеристики:

1) на підприємстві існує ефективна система планування. У даному випадку $R_4^s = 0$;

2) на підприємстві існує система планування, однак вона є неефективною, тоді $R_4^s = 0,5$;

3) система планування на підприємстві відсутня.

У даному випадку $R_4^s = 1$.

Ризик 5 – Не здійснюється вибір оптимальних витрат.

Вербальні характеристики цього ризику такі:

1) система витрат на підприємстві є оптимальною, тоді $R_5^s = 0$;

2) існує система планування витратами, однак планування є неефективним, тоді $R_5^s = 0,5$;

3) система планування витратами відсутня, тоді $R_5^s = 1$.

Розглянемо ризики довгострокової діяльності.

Ризик 5 – Залежність від постачальників, відсутність альтернативи.

У цілому для обраного виду діяльності можна визначити такі вербальні характеристики даного ризику:

1) кількість постачальників більше 20. Така кількість забезпечує наявність вибору для підприємств та безперебійну його роботу;

2) кількість постачальників від 10 до 20 зменшує можливості для вибору, однак також забезпечує безперебійну роботу підприємства.

3) кількість постачальників менша за 10. В умовах різного роду криз така кількість постачальників призводить до формування залежності від них і, як наслідок, до прояву значного ризику.

Таким чином, цей ризик має такі значення:

$$R_5^l = \begin{cases} 0; & \text{кількість постачальників більше 20} \\ 0,5; & \text{кількість постачальників від 10 до 20} \\ 1; & \text{кількість постачальників менша 10.} \end{cases} \quad (4)$$

Ризик 7 – Зростання цін на сировину, матеріали, комплектуючі.

Зростання цін є дестабілізуючим чинником для всіх підприємств. Однак в умовах незначної інфляції воно є постійним процесом, тому якщо зростання цін знаходиться в межах визначеної норми, то ризик від цього є нульовим. Таким чином, можливі три основні варіанти:

1) зростання цін до 5% за рік. Таке зростання не є дестабілізуючим чинником для підприємств, тому ризик дорівнює 0;

2) зростання цін від 5% до 15% за рік. Це зростання не критично для підприємства, однак воно потребує від підприємства мобілізації своїх ресурсів, тому ризик дорівнює 0,5;

3) зростання цін більше за 15% на рік. Дане зростання може призвести до порушень роботи підприємства, тому ризик дорівнює 1.

Таким чином, цей ризик має такі значення:

$$R_7^l = \begin{cases} 0; & \text{зміна ціни від 0\% до 5\%} \\ 0,5; & \text{зміна ціни від 5\% до 15\%} \\ 1; & \text{зміна ціни більше 15\%.} \end{cases} \quad (5)$$

Ризик 8 – Низька якість сировини.

Вербальні характеристики цього ризику такі:

1) сировина високої якості, тоді $R_8^l = 0$;

2) сировина середньої якості, тоді $R_8^l = 0,5$;

3) сировина низької якості, тоді $R_8^l = 1$.

Таким чином, побудовані значення дозволяють визначити загальні ризики в короткостроковій та довгостроковій діяльності.

Крок 3. Поєднання ризиків короткострокової та довгострокової діяльності. Для поєднання цих ризиків використаємо матричний підхід, у якому необхідно визначити показники, що будуть складати матрицю, і межі зміни цих показників. Показниками оберемо загальні показники ризику для короткострокової та довгострокової діяльності (R^s , R^l відповідно). Як вербальні характеристики визначимо низький, середній та високий ризик. Цим вербальним характеристикам поставимо у відповідність такі числові характеристики: низький ризик – загальний показник змінюється в межах $[0; 0,33]$, середній ризик – загальний показник змінюється в межах $(0,33; 0,67]$, високий ризик – загальний показник змінюється в межах $(0,67; 1]$. Таким чином, матрицю управління з урахуванням ризиків можна представити таким чином (рис. 3).

Розглянемо кожен з областей цієї матриці:

1 – ця область є безризиковою для підприємства, тому управління повинно базуватися на методах без урахування ризику.

2 – у короткостроковій діяльності ризик відсутній, однак в довгостроковому горизонті спостерігається

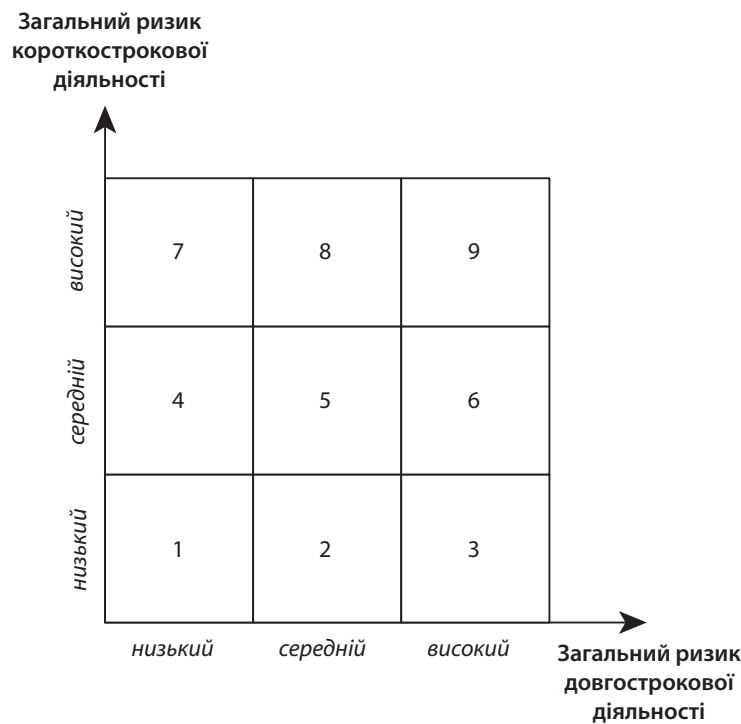


Рис. 3. Матриця управління з урахуванням ризику

збільшення ризику, тому необхідно використовувати при плануванні тактики спрямовані на пошук нових постачальників та якісної сировини.

3 – у цьому випадку спостерігається високий загальний ризик довгострокової діяльності, тому тільки методами планування неможливо вирішити ці проблеми, для цього доцільно використовувати тактичне планування.

4 – у цій області спостерігається відсутність ризику в довгостроковій перспективі, однак у короткостроковій спостерігається середній ризик. У цьому випадку доцільно продовжувати поточну діяльність підприємства та зайняти позицію спостерігача, що дозволить в майбутньому визначити якісний шлях до розвитку.

5 – ця область характерна наявністю середнього ризику і в довгостроковій діяльності, тому на підприємстві доцільно проводити як тактичне, так і оперативне планування та управління ризиками.

6 – область є дуже неприємною для підприємств, оскільки в довгостроковій діяльності спостерігаються значні проблеми, тому необхідно, окрім оперативного та тактичного планування, використовувати ще й стратегічне планування підприємством.

7 – у цій області довгостроковий загальний ризик значно низький, однак високе значення короткострокового ризику може призвести до того, що при відсутності ефективного планування та управління в довгостроковій перспективі виникне значний ризик. Тому при появі даної області необхідно здійснювати як оперативне, так і тактичне планування.

8–9 – області вісім та дев'ять схожі між собою. Існує велика ймовірність краху підприємства, тому доцільно використовувати повний комплекс методів управлінської діяльності підприємства для стабілізації його роботи.

Таким чином, побудована матриця в розрізі оперативного, тактичного та стратегічного планування прийме такий вигляд (рис. 4).

ВИСНОВКИ

Таким чином, побудована матриця дозволяє визначити спосіб планування на підприємстві в умовах комбінації ризиків короткострокової та довгострокової діяльності для ефективного планування витрат підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрющенко Н. С. Суть і значення витрат: історичний аспект / Н. С. Андрющенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5 (71). – С. 3 – 7.
2. Ансоф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансоф. – СПб.: Питерком, 1999. – 416 с.
3. Бесєдін В. С. Створення, становлення та трансформування системи планування в Україні / В. С. Бесєдін // Економіка України, 2002. – № 4. – С. 4 – 12.
4. Богатирьов А. М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія / А. М. Богатирьов, А. І. Бутенко, І. О. Кузнєцова. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України; Одеська національна академія харчових технологій, 2003. – 274 с.
5. Коршунов В. І. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві / В. І. Коршунов: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. – Х., 2002. – 36 с.
6. Кміть В. М. Організація управління накладними витратами на промислових підприємствах / В. М. Кміть // Фінанси підприємств. – 2001. – № 9. – С. 73 – 78.
7. Кузьмін О. Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак. – Львів: Вид. НУ-ЛП, 2009. – 176 с.

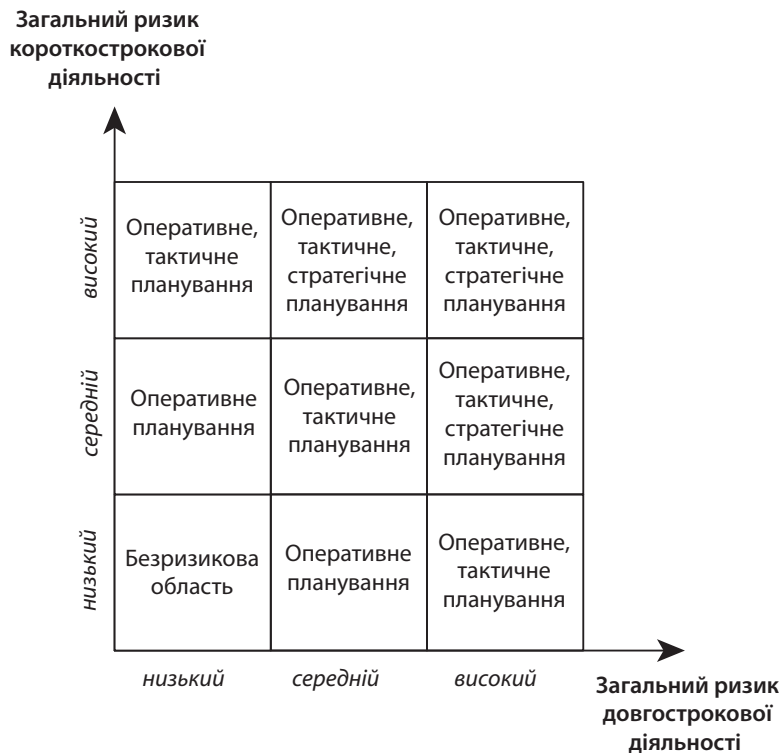


Рис. 4. Матриця управління з урахуванням ризику в розрізі оперативного, тактичного та стратегічного планування

8. Yiftachel O. The Dark Side of Modernism: Planning as Control of an Ethnic Minority / O. Yiftachel // *Postmodern Cities and Spaces*. – Oxford and Cambridge, MA: Blackwell, 1995. – P. 216 – 242.

9. Yiftachel O. Planning and Social Control: Exploring the Dark Side / O. Yiftachel // *Journal of Planning Literature*. – Vol. 12, No. 4, May, 1998. – P. 395 – 406.

REFERENCES

Andriushchenko, N. S. "Sut i znachennia vytrat: istorychnyi aspekt" [The essence and significance of costs: a historical perspective]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (71) (2007): 3-.

Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategiiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piterkom, 1999.

Besiedin, V. S. "Stvorennia, stanovlennia ta transformuvannia systemy planuvannia v Ukraini" [The creation, formation and transformation of the planning system in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4 (2002): 4-.

Benveniste, G. *Ovladenie politikoy planirovaniia* [Mastering planning policy]. Moscow, 1994.

Bohatyryov, A. M., Butenko, A. I., and Kuznietsova, I. O. *Planuvannia diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh rynku* [Planning for the food industry in market conditions]. Odesa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy; Odeska natsionalna akademiia kharchovykh tekhnolohii, 2003.

Korshunov, V. I. "Stratehichne planuvannia marketynhovoї diialnosti na pidpriemstvi" [Strategic planning of marketing activities in the enterprise]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk*, 2002.

Kmit, V. M. "Orhanizatsiia upravlinnia nakladnymy vytratamy na promyslovykh pidpriemstvakh" [Company management overhead in the industry]. *Finansy pidpriemstv*, no. 9 (2001): 73-78.

Kuzmin, O. Ye., Podolchak, N. Yu., and Podolchak, N. I. *Upravlinnia ryzykamy v innovatsiini diialnosti* [Risk Management in innovation]. Lviv: Vyd. NU-LP, 2009.

Yiftachel, O. "The Dark Side of Modernism: Planning as Control of an Ethnic Minority". In *Postmodern Cities and Spaces*, 216-240. Oxford and Cambridge, MA: Blackwell, 1995.

Yiftachel, O. "Planning and Social Control: Exploring the Dark Side". *Journal of Planning Literature*, vol. 12, no. 4 (1998): 395-406.