

Система планів сучасного промислового підприємства

System of plans of modern industrial enterprise

Юрій ЄГУПОВ,

**кандидат економічних наук, Одеський
національний економічний університет**

Yuriy YEGUPOV,

Phd Economics, Odessa National Economic University

Стаття присвячена проблемі побудови системи планів сучасного промислового підприємства. Досліджені існуючі підходи до класифікації планів. Доведено, що види планів підприємства не настільки різноманітні, як види планування, і можуть бути систематизовані на основі незначної кількості класифікаційних ознак.

Сформульоване завдання визначення необхідного й достатнього набору класифікаційних ознак, на основі якого може бути сформована система планів підприємства, що забезпечує комплексність і безперервність процесу планування діяльності підприємства.

Визначена базова класифікаційна ознака, що лежить в основі побудови всієї системи планів підприємства. Базова ознака - зміст і мета (призначення) планів - служить критерієм виділення основних видів планів підприємства. Усі інші ознаки використовуються для їхньої конкретизації в розрізі найважливіших якісних характеристик. Склад останніх доцільно обмежити трьома ключовими параметрами, включаючи: регулярність розробки планів; предмет планування; тривалість планового періоду. Відповідними однойменними ознаками (крім базового) слід обмежити й класифікацію видів планів підприємства.

Обґрунтована авторська позиція щодо складу планів у розрізі класифікаційних ознак і горизонту розробки кожного з його видів. Досліджений зміст планів, що виділяються за базовою класифікаційною ознакою.

The article deals with the problem of constructing a system of plans for a modern industrial enterprise. Present approaches to the classification of plans have been explored. It is proved that the types of enterprise plans are not as diverse as the types of planning, and can be arranged because of a small number of classification characteristics.

The objective of defining the necessary and sufficient set of classification characteristics, which is considered to be the basis for the formation of an enterprise planning system, ensuring the complexity and continuity of the enterprise planning process, has been formulated.

The basic classification feature which is the cornerstone of the entire enterprise planning system has been defined. The basic sign - the content and purposes (function) of plans - serves as a criterion for identifying the main types of enterprise plans. All other signs are used for their specification in the context of the most important qualitative characteristics. The structure of the latter can be limited by three key parameters, including: the regularity of plan development, the subject of planning, the duration of the planning period. The classification of the types of enterprise plans should be limited by the corresponding characteristics of the same name (besides the basic one).

The author's position concerning the structure of plans in the context of classification characteristics and the horizon for the development of each of its types has been substantiated. The content of the plans identified according to the basic classification criterion has been investigated.

Перехід до ринкової економіки обумовив необхідність кардинальних змін у системі планування діяльності підприємства (СПДП) у напрямку забезпечення її адекватності сучасним умовам господарювання. У цьому зв'язку значно актуалізувалося завдання підвищення дієвості СПДП, що обумовлено здатністю останньою вчасно генерувати обґрунтовані планові рішення.

Найважливішим етапом побудови такої системи є обґрунтування складу планів підприємства. Вирішенню зазначеного завдання на сьогоднішній день перешкоджає відсутність строгої, науково обґрунтованої класифікації планів. Однак, незважаючи на свою гостру актуальність, дана проблема на сьогоднішній день не знайшла потрібного відображення в науковій і учбово-методичній літературі.

У даний час у роботах вітчизняних і зарубіжних економістів зустрічається безліч різних класифікацій видів планування як процесу. При цьому термінологія, що в них використовується, як відзначає Н. Д. Стрекалова, «не відрізняється одноманітністю» [1, с. 19]. Так, у контексті розгляду різновидів планування застосовуються такі терміни як «види планування» [2, с. 25; 3, с. 36; 4, с. 8], «форми планування» [5, с. 43; 6, с. 5] і «типи планування» [1, с. 19]. По відношенню ж до результатів процесу планування переважна більшість учених використовує суто один термін – «види планів» [1, с. 19; 2, с. 25; 3, с. 36; 4, с. 8].

При цьому автори зазначених вище робіт практично ототожнюють види планування з видами планів. І тут виникає питання, наскільки обґрунтоване таке ототожнення.

Дійсно, класифікації видів планування й видів планів збігаються по ряду ознак. І в цих випадках результатом процесу планування відповідного виду є однойменний план. Так, у процесі стратегічного планування розробляється стратегічний план підприємства, у процесі поточного планування – поточний план, у процесі планування матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) – план МТЗ підприємства.

Однак існують і більш глибокі причини ототожнення СПДП із системою планів підприємства. Так, на думку Л. І. Шваба, остання й складає зміст СПДП, якщо в якості елементів системи розглядати результати процесу планування, тобто інформацію, що міститься в планах [7, с. 309]. Тут же приводиться й інша точка зору щодо змісту СПДП, відповідно до якої система планування є цілеорієнтованою сукупністю суб'єктів і процесів планування. У тому випадку, якщо елементами системи вважати суб'єкти планування [7, с. 309].

При цьому автор вважає, що зазначені точки зору не суперечливі, оскільки плани «утворюють інформаційну складову будь якої системи планування» [7, с. 309].

Важко погодитися з думкою Л. І. Шваба як щодо обґрунтованості існування двох принципово різних підходів до трактування змісту СПДП, так і щодо їхньої несуперечності.

Неспроможність першого підходу, на наш погляд, очевидна. По-перше, інформаційна складова не може повною мірою характеризувати СПДП, оскільки є тільки одним з її елементів. Не говорячи вже про те, що інформація, що міститься в планах, являє собою тільки певну частину інформаційного поля планування діяльності підприємства.

По-друге, і що найголовніше, результати функціонування СПДП (тобто систему планів підприємства) в принципі не можна розглядати в якості елементів зазначеної системи. Саме взаємодія складових елементів системи забезпечує отримання результатів її функціонування відповідно до поставленої мети. І це відноситься до будь-якої соціально-економічної системи, включаючи й СПДП. Відмінність між системою планів підприємства й СПДП – це відмінність між метою й засобами її досягнення.

Крім цього, результат функціонування соціально-економічної системи містить синергетичний ефект, обумовлений наявністю в системи так званих емерджентних властивостей [8], не властивих її елементам окремо, а виникаючих завдяки об'єднанню цих елементів у єдину, цілісну систему [9, с. 272]. Із цієї причини результат функціонування системи завжди буде відрізнятися від суми її елементів не тільки якісно, але й кількісно. На дану властивість СПДП указує Г. М. Тарасюк, відзначаючи, що взаємодія елементів останньої «породжує синергетичний ефект від результатів планування» [10, с. 12].

Розглянуті класифікації, на нашу думку, мають різне функціональне призначення. Так, класифікація видів планування використовується при обґрунтуванні вибору технології планування, а класифікація видів планів – при побудові системи планів підприємства. Функціональне призначення останньої істотно обмежує склад класифікаційних ознак, що використовуються у ній, у порівнянні із класифікацією видів планування.

Так, Л. А. Швайка в авторській класифікації видів планів підприємства, представлений на рис. 1, виділяє всього лише чотири класифікаційні ознаки [11, с. 25].

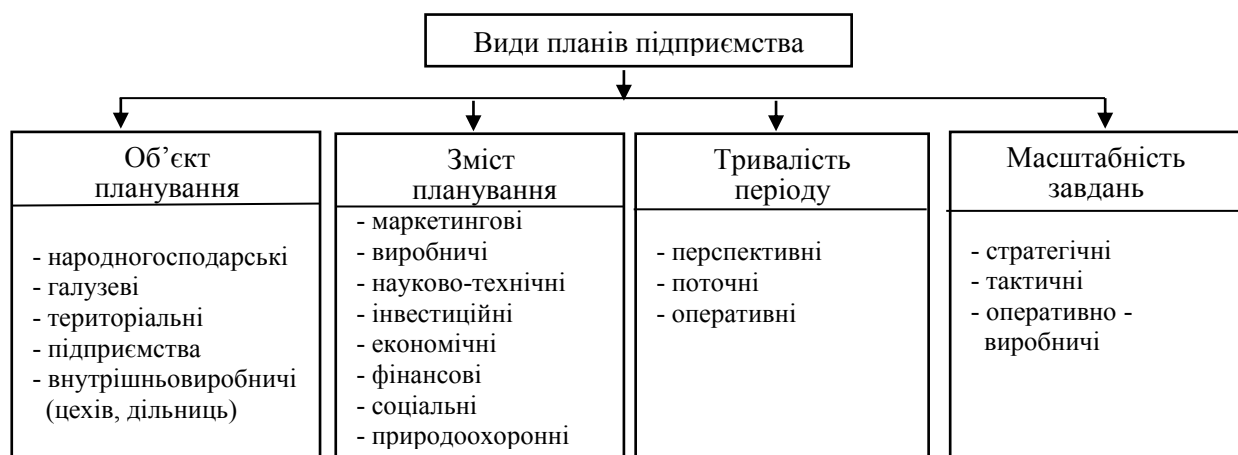


Рис. 1. Класифікація планів підприємства [11, с.25].

Важко погодитися з даною класифікацією, оскільки цілий ряд моментів у ній викликає серйозні заперечення. По-перше, функціональна область діяльності підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси й ін.) безпосередньо визначає предмет планування, але не його зміст. По-друге, основна відмінність стратегії від тактики, а рівно й відмінність стратегічних планів від тактичних, визначається не масштабістю вирішуваних завдань, а типом цілей планування, типом планових рішень. Дану точку зору розділяє переважна більшість вітчизняних і закордонних учених [1 с. 22; 2, с. 27; 12 с. 11 та ін.]. По-третє, цілком очевидна необґрунтованість виділення в одній класифікаційній групі (разом зі стратегічними й тактичними планами) оперативно-виробничих планів, оскільки останні далеко не вичерпують усе різноманіття видів оперативно-календарного планування на підприємстві. Більш детально даний аспект буде розглянутий нижче.

Незважаючи на відзначені недоліки розглянутої класифікації, ми повністю розділяємо закладену в ній концептуальну ідею. А саме: види планів підприємства не настільки різноманітні, як види планування, і можуть бути систематизовані на основі незначної кількості класифікаційних ознак.

Чим же керуватися при визначенні їх складу? Насамперед, на наш погляд, слід виходити з тієї основної мети, для досягнення якої розробляється класифікація планів підприємства. Остання ж полягає у формуванні такої системи планів, яка в максимальному ступені буде сприяти реалізації всіх найважливіших принципів побудови СПДП. І в першу чергу, забезпечувати комплексність і безперервність процесу планування діяльності підприємства.

Звідси випливає перша вимога, що пред'являється як до системи планів підприємства, так і до складу класифікаційних ознак, - *повнота*. Її реалізація пов'язана зі збільшенням складу останніх. Це, з однієї сторони. З іншого боку, побудова ефективної СПДП обумовлює необхідність розумного обмеження видів планів, що розроблюються на підприємстві, а також складу класифікаційних ознак. Звідси випливає друга вимога – обмеженість або мінімізація останніх. Її реалізація, на відміну від першої вимоги, поєднана зі скороченням складу класифікаційних ознак.

Таким чином, завдання зводиться до визначення того мінімального й при цьому достатнього набору класифікаційних ознак, на основі якого може бути сформована діюча система планів підприємства.

Виклад авторської позиції по даному питанню слід почати з обґрунтування базової класифікаційної ознаки, тобто ознаки, що лежить в основі побудови всієї системи планів підприємства. Такою, на нашу думку, є ознака, на основі якої в економічній літературі виділяються три основні види планів підприємства: стратегічні, тактичні й оперативно-календарні. Зазначені види планів Л. А. Швайка виділяє залежно від масштабу вирішуваних завдань [11, с. 25], Г. М. Тарасюк – залежно від ієрархічного рівня управління [13, с. 101], Н. Д. Стрекалова – за типами планових рішень

[1, с. 22]. Думка ж переважної більшості вчених розділилася між двома ознаками: змістом планових рішень [5, с. 49; 6, с. 32; 14, с. 26 та ін.] і типом цілей (призначенням) планування [2, с. 27; 12, с. 11 та ін.].

Зазначені класифікаційні ознаки найтіснішим образом корелюють між собою. Звідси, на наш погляд, очевидна доцільність їх об'єднання. При цьому об'єднана ознака – зміст і мета (призначення) планів – не є простим агрегуванням двох приватних ознак. Одна з них є визначальною стосовно іншої. Зокрема, призначення плану визначає його зміст, але не навпаки.

Якщо базова ознака служить критерієм виділення основних видів планів підприємства, то всі інші ознаки використовуються для їхньої конкретизації в розрізі найважливіших якісних характеристик. Склад останніх, на наш погляд, доцільно обмежити трьома ключовими параметрами, включаючи: 1) регулярність розробки планів; 2) предмет планування; 3) тривалість планового періоду. Відповідними однойменними ознаками (крім базового) слід обмежити й класифікацію видів планів підприємства.

Використання всіх інших ознак, що присутні у розглянутій вище класифікації видів планування, не представляється доцільним, оскільки вони застосовуються суто при обґрунтуванні технологічних підходів до розробки окремих видів планів підприємства. Також не представляється доцільним використання ознаки «обов'язковість планових рішень», на основі якого виділяються директивні й індикативні плани, оскільки останні є об'єктами планування суцільно на мезо- і макrorівні.

Види планів, виділені нами за чотирма класифікаційними ознаками, формують систему планів підприємства. Зупинимось на обґрунтуванні авторської позиції щодо складу планів у розрізі кожної класифікаційної ознаки.

1. Зміст і призначення планів. У таблиці 1 узагальнені представлені в економічній літературі підходи до класифікації планів за даною базовою ознакою.

Таблиця 1

Класифікація планів за змістом і
призначенням (типам цілей)

№ п /п	Види планів	Автори
1	- техніко-економічний; - оперативно-виробничий.	О. І. Яковлев, А. О. Устич; П. С. Харів; В. Г. Золотогоров.
2	- техніко-економічний; - оперативно-календарний; - соціального розвитку колективу.	О. Г. Баранів; О. М. Свінцицька; Г. А. Семенов, В. К. Станчевський та ін.
3	- стратегічний; - тактичний; - оперативно-календарний (оперативно-виробничий).	В. М. Дякон, Н. О. Лисенко та ін.; І. М. Чуєв, Л. М. Чечевіцина; М. І. Бухалков; О.М. Ястремська, К. В. Яковенко; Н. Д. Стрекалова.
4	- виробничий;	Н. М. Тюріна, М. Д. Ведерніков та ін.;

	- маркетинговий; - фінансовий; - інвестиційний і т.д.	Л. А. Швайка.
5	- стратегічний; - тактичний; - оперативно-календарний; - бізнес-план.	А. І. Ільїн; В. В. Іванова; О. В. Баскакова; Н. А. Платонова, Т. В. Харитонova; Л. І. Шваб.

Техніко-економічне планування традиційно, ще з радянських часів, виділяється в якості основного виду комплексного планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Історично усталеною формою даного виду планування, що охоплює всі сторони діяльності підприємства і його структурних підрозділів, є план економічного й соціального розвитку підприємства. І в нових умовах господарювання техніко-економічний план, на наш погляд, цілком обґрунтовано можна виділяти як самостійний вид планів за розглянутою базовою ознакою, що й відображено в класифікаціях 1 і 2 (табл. 1).

Однак слід звернути увагу на високий рівень агрегованості даного виду планування, що обумовлює доцільність його диференціації. З розвитком теорії й практики техніко-економічного планування на підприємстві, появою стратегічного й тактичного планування така диференціація, на наш погляд, стала ще більш необхідною. У даний час розробку стратегічних і тактичних планів відносять до ключових процесів у СПДП. Це дає всі підстави дані види планів розглядати в якості основних у системі планів сучасного підприємства, що відображено в класифікаціях 3 і 5 (табл. 1).

Переважна більшість економістів в якості самостійного виду планів (в залежності від їхнього змісту й призначення) у різній редакції виділяють оперативно-календарні плани, що відображено в класифікаціях 1-3 (табл. 1). Для визначення найбільш коректної назви даного виду планів у контексті розглянутої класифікації необхідно визначитися з його ключовою характеристикою. Остання повинна бути найтіснішим чином пов'язана із класифікаційною ознакою, тобто з вмістом і призначенням даного виду планування й планів.

Так само як і техніко-економічне планування, воно носить комплексний характер, тобто охоплює не тільки безпосереднє виробництво, а практично всі напрямки діяльності підприємства [11, с. 26]. Звідси «виробниче» не може розглядатися в якості ключової характеристики оперативно-календарного планування, а дефініція «оперативно-виробниче планування» може коректно використовуватися тільки стосовно його окремої складової – оперативному плануванню виробництва. «Оперативність» також не може розглядатися в якості основної характеристики даного виду планування, оскільки є функцією часу, але не змісту й призначення.

Оперативно-календарні плани мають специфічну форму, яка є похідною від їхнього змісту й призначення. Так, вони розробляються у вигляді календарних планів-графіків: запуску й випуску продукції на окремих стадіях виробничого процесу; відвантаження готової продукції

споживачам; надходження матеріально-технічних ресурсів; інвестування коштів в інноваційні проекти; сплати відсотків за банківський кредит, податків і т.п. Звідси основною характеристикою зазначених планів у контексті розглянутої класифікації є «календарність». У якості ж дефініцій, що найбільш коректно відображають ключову характеристику даного виду планування й планів, на наш погляд, слід використовувати терміни «календарне планування» і «календарний план».

Оперативно-календарні плани є тільки одним із різновидів календарних планів, оскільки останні розробляються не тільки на оперативні відрізки часу, але й на поточний, а в окремих випадках і на середньостроковий періоди.

У класифікації 2 (табл. 1) у якості окремого виду планування залежно від його змісту й призначення автори виділяють «планування соціального розвитку колективу». До основних завдань останнього О. М. Свінцицька відносить поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації працівників, задоволення побутових і соціально-культурних потреб працівників і їх родин і т.п. [15, с. 18]. Однак зазначені завдання традиційно вирішуються в рамках техніко-економічного планування, зміст якого не обмежується суто виробничою діяльністю. Зокрема, в складі таких розділів тактичного плану підприємства, як «План по праці» і «План соціального розвитку колективу». Винесення ж рішень задач, спрямованих на соціальний розвиток колективу, за рамки техніко-економічного планування, на наш погляд, нічим не обґрунтоване. Як не обґрунтоване й виділення планування соціального розвитку колективу як самостійного виду планування залежно від змісту й призначення розроблюваних планів.

За основу авторського варіанта класифікації планів за базовою ознакою ми пропонуємо обрати класифікацію 5 (табл. 1). Дана класифікація, крім розглянутих вище трьох видів планів підприємства, включає також і бізнес-план. Останній являє собою стандартний чітко структурований документ, у якому викладені загальна концепція розроблювального бізнес-проекту (створення підприємства або нового виробництва, організаційно-технічного розвитку підприємства, освоєння випуску нової продукції й т.п.) і розрахунки економічної ефективності його реалізації. Мета й завдання, поставлені в бізнес-планах, як правило, носять тактичний характер. Однак, незважаючи на це, у силу своєї специфіки бізнес-план повинен бути виділений в якості самостійного виду планів підприємства.

Для забезпечення повноти системи планів підприємства, склад останньої, представлений у класифікації 5 (табл. 1), на наш погляд, необхідно трохи розширити. Зокрема, за рахунок включення такого найважливішого виду планів, як програми, оскільки проблеми й завдання, які вирішуються в програмах, не є об'єктами стратегічного й тактичного планування, а також бізнес-планів проектів [16, с. 67].

Таким чином, за базовою класифікаційною ознакою, на наш погляд, слід виділяти п'ять видів планів, що утворюють основу всієї системи планів

сучасного підприємства, а саме: стратегічні, тактичні, календарні плани, бізнес-плани й програми.

2. Регулярність розробки планів. При побудові СПДП необхідно чітко визначити, які з основних видів планів підприємства розробляються на регулярній основі, а які носять одноразовий характер. За даною ознакою виділяють дві групи планів: систематичні й одноразові. До першої групи Н. Д. Стрекалова відносить стратегічні й тактичні плани, до другої – бізнес-плани [1, с. 27]. На наш погляд, склад планів за даною класифікаційною ознакою слід трохи розширити. Зокрема, за рахунок включення в першу групу календарних планів, а в другу – програм. Останні, як і бізнес-плани проектів, носять одноразовий характер, оскільки розробляються під конкретне стратегічне або тактичне завдання.

3. Предмет планування. Залежно від предмета планування виділяються окремі розділи в складі тактичних планів підприємства, зокрема: виробнича програма, маркетинговий план, план технічного й організаційного розвитку підприємства, план матеріально-технічного забезпечення підприємства, фінансовий план та ін. Предмет планування також лежить в основі виділення окремих розділів у складі бізнес-планів проектів. Дана класифікаційна ознака використовується суцільно для диференціації тактичних планів бізнес-планів проектів.

4. Тривалість планового періоду. У таблиці 2 узагальнені існуючі підходи до класифікації планів по тривалості планового періоду. В економічній літературі дана ознака зустрічається під всілякою редакцією, включаючи: «період планування» [16, с. 65; 11, с. 25 та ін.], «строк виконання» [17, с. 304], «час дії» [2, с. 27], «горизонт планування» [18, с. 66].

У роботах А. І. Ільїна [5, с. 47], Г. М. Тарасюк [3, с. 37] види планів, представлені в класифікації 1 (табл. 2), виділяються за ознакою «період і ступінь деталізації планових рішень». Дана класифікація, без вказівки якої-небудь ознаки, зустрічається в роботі М. С. Абрютіна [19, с. 354], також як і класифікація 4 (табл. 2) – у роботі В. В. Царьова [20, с. 110].

Таблиця 2

Класифікація планів по тривалості планового періоду

№ п /п	Види планів	Автори
1	довгострокові середньострокові короткострокові	О.М. Ястремська, К. В. Яковенко; О. І. Яковлев, А. О. Устич; М. І. Бухалков; Н. Д. Стрекалова; А. М. Богатирьов.
2	довгострокові середньострокові короткострокові оперативно-календарні	В. Я. Гуменюк, Г. М. Юрчик; Й. М. Петрович.
3	стратегічні довгострокові середньострокові поточні оперативно-календарні	А. М. Магомедов

4	перспективні поточні	С. Ф. Покропивний; В. В. Царьов.
5	перспективні поточні оперативно-календарні	П. С. Харів; В. І. Осипов; В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян.
6	перспективні поточні оперативні	Л. А. Швайка
7	перспективні - довгострокові - середньострокові поточні	Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський; Н. А. Платонова, Т. В. Харитоновна; Н. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров
8	перспективні середньострокові поточні оперативно-виробничі	І. М. Бойчик

Стратегічний план як окремий вид плану виділяється за ознакою «строк виконання планових рішень» у роботі А. М. Магомедова [17, с. 304]. Класифікація планів на основі комбінованої ознаки «тривалість планового періоду, цілі й умови планування» здійснена в роботі О. М. Свінцицької [15, с. 16]. За даною ознакою автор виділяє перспективні, середньострокові й оперативні плани, ототожнюючи останні з поточними планами.

У роботах В. В. Іванової [6, с. 32], А. І. Ільїна [5, с. 47], В. В. Царьова [20, с. 110], М. І. Бухалкова [2, с. 27] автори практично ставлять знак рівності між поточним і короткостроковим плануванням. Ототожнення перспективного й довгострокового планування зустрічається в роботі Г. М. Тарасюк [21, с. 91].

Довгострокове планування ряд авторів ототожнює зі стратегічним. У якості аргументу Н. Д. Стрекалова відзначає, що «довгострокове планування містить у собі стратегічні цілі й плани» [1, с. 21]. О. А. Орлов же прямо ставить знак рівності між перспективним і стратегічним плануванням. Виходячи із чого, на його думку, підприємства не повинні розробляти ніяких інших перспективних планів, крім стратегічних [22, с. 18].

Із цим важко погодитися, оскільки ототожнення стратегічних планів, як з довгостроковими, так і в цілому з перспективними планами, необґрунтовано як мінімум із двох причин. По-перше, не можна зіставляти (а тим більше – ототожнювати) окремі види планів, узяті з різних класифікацій. По-друге, стратегія (так само як і тактика) не є функцією часу [11, с. 23]. Стратегія й тактика з усією очевидністю є функціями мети. Звідси логічно випливає, що стратегічні плани не можна ототожнювати з якими-небудь видами планів, які виділяються як по тривалості періоду розробки, так і по інших класифікаційних ознаках. Це в повній мірою можна віднести і до тактичних, і до календарних планів.

В основу авторського варіанта класифікації планів залежно від тривалості планового періоду покладена класифікація Л. А. Швайки (класифікація 6 у табл. 2), в якій автор виділяє три види планів: перспективні, поточні та оперативні [11, с. 25]. При цьому ми повністю розділяємо точку зору групи вчених щодо диференціації перспективних планів (класифікація 7

у табл. 2).

Представимо наші аргументи на користь такої диференціації. Перспективний план дослівно переводиться як план, «що передбачає майбутній розвиток» [23 с. 375], «передбачення майбутнього» [24, с. 939]. Поняття «перспектива» значно ширше поняття «довгостроковий період». Перспектива може бути як довгостроковою, так і середньостроковою. Звідси перспективне планування (як планування майбутнього розвитку підприємства) повинне включати кілька видів планів, відмінних за тривалістю планового періоду. А саме, довгострокові й середньострокові плани.

Остаточний варіант класифікації планів підприємства залежно від тривалості планового періоду буде включати три основні види планів: перспективні, поточні та оперативні. При цьому в складі перспективних планів необхідно виділяти довгострокові й середньострокові плани (рис. 2).

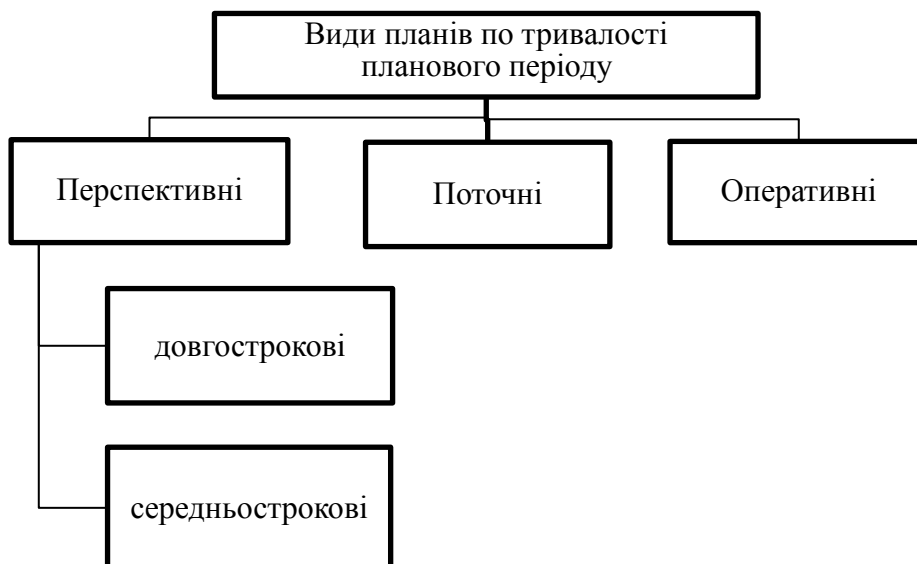


Рис. 2. Види планів підприємства залежно від тривалості планового періоду [авторська розробка].

Узагальнені результати обґрунтування авторської класифікації видів планів підприємства представлені на рис. 3.

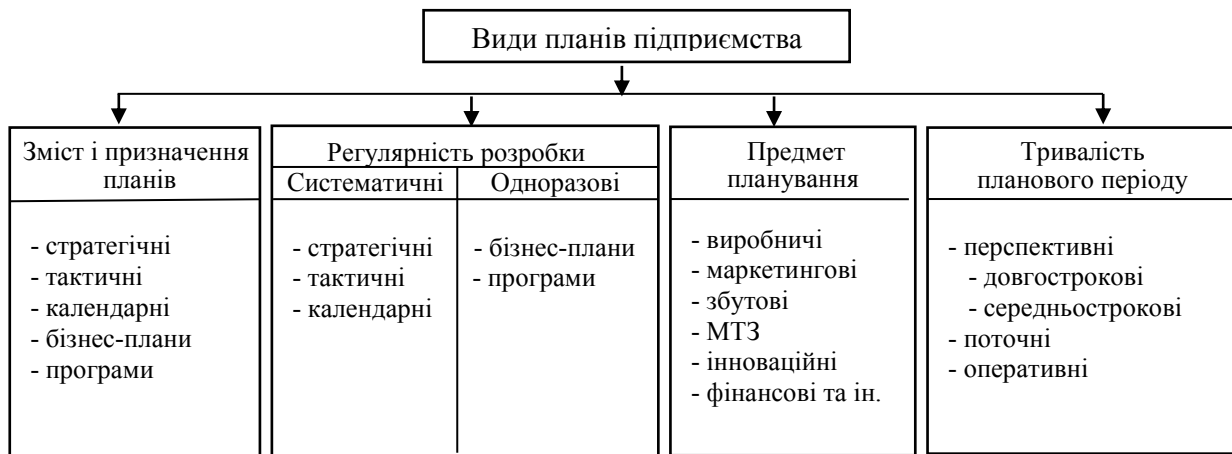


Рис 3. Класифікація планів підприємства [авторська розробка].

А тепер щодо горизонту розробки довгострокових, середньострокових, поточних і оперативних планів, тобто кожного з видів планів, що ввійшли в авторську класифікацію за розглянутою ознакою. На думку С. Ф. Покропивного, часова межа між окремими видами планів, представленими на рис. 2, носить умовний характер [25, с. 309]. На відносність самих понять «довгостроковий», «середньостроковий» і т.п. указує й А. М. Богатирьов, відзначаючи, що «річний план для одного підприємства може бути визначений як довгостроковий, а для іншого як короткостроковий» [26, с. 32].

Разом з тим, для побудови суворої системи планів підприємства нам представляється необхідним установлення чітких кількісних критеріїв віднесення планів до того чи іншого виду залежно від тривалості планового періоду. При цьому, зі сказаного вище логічно випливає, що горизонт планування може бути визначений суто у вигляді інтервалу, в межах якого він варіює з урахуванням галузевих особливостей підприємства, стану зовнішнього середовища й т.п.

У якості відправного моменту вирішення зазначеного завдання ми пропонуємо використовувати період поточного планування. Авторська позиція з даного питання ґрунтується насамперед на багаторічному досвіді техніко-економічного планування на промислових підприємствах у радянський період, основною формою якого був техпромфінплан, що розроблювався на 1 рік з поквартальною розбивкою. Це, по-перше. По-друге, поточним, на думку переважної більшості вчених, вважається період, тривалість якого не перевищує 1 рік. При цьому частина з них указує на період, рівний 1-му року [2, с. 27; 6, с. 32; 16, с. 65 та ін.], а частина – на період, менший 1-го року [3, с. 37; 5, с. 47; 7, с. 313; 14, с. 26 та ін.]. Якщо прийняти другу точку зору, то в цьому випадку річний план буде логічно віднесений до середньострокового плану, із чим навряд чи можна погодитися. Звідси, у якості горизонту поточного планування приймаємо період, рівний 1-му року. При цьому акцентуємо увагу на тому, що даний вид плану обов'язково повинен розроблятися з поквартальною розбивкою.

А тепер визначимо горизонт оперативного планування. У роботі [27, с. 149] А. В. Шегда розширює горизонт оперативного планування до середньострокового періоду, з чим категорично не можна погодитися. Так, у довідковій літературі термін «оперативне планування» тлумачиться як «планування на короткі проміжки часу» [24, с. 845]. Це, по-перше. По-друге, оперативне планування є розгорнутим продовженням поточного планування, а оперативні плани, як підкреслює В. І. Осипов, «розробляються на основі поточних (річних) планів з метою їх конкретизації» [16, с. 66]. Звідси логічно випливає, що період оперативного планування повинен бути менше періоду розробки поточного плану підприємства. З урахуванням того, що останній формується на 1 рік у поквартальному розрізі, горизонт оперативного планування повинен становити 1 місяць із розбивкою (залежно від типу виробництва) на декади, добу, зміни, години. Дану точку зору розділяє переважна більшість вітчизняних і закордонних учених [11, с. 26; 22, с. 18; 25, с. 321 та ін.].

Щодо періоду довгострокового планування в сучасній науковій і навчально-методичній літературі зустрічаються найрізноманітніші точки зору. При цьому нижня межа інтервалу варіює в межах від 2-х до 5-ти років, верхня – від 5-ти до 20-ти років. Основна ж частина авторів як горизонт розробки довгострокових планів визначає період, рівний не менш 5-ти рокам, тобто 5-ть і більш років. Із них переважна більшість вважає, що горизонт довгострокового планування повинен перевищувати зазначений період [5, с. 47; 6, с. 32; 7, с. 313; 16, с. 65 та ін.]. Ми повністю розділяємо точку зору зазначених авторів, памятаючи про те, що ще в радянський час основним видом середньострокового плану був 5-ти річний план підприємства з розбивкою по роках. У визначенні верхньої межі періоду довгострокового планування ми не бачимо особливого сенсу, однак все ж позначимо її на рівні 20-ти років.

Горизонт середньострокового планування визначаємо по залишковому принципу. Так, з отриманих вище висновків щодо горизонту довгострокового, поточного і оперативного планування однозначно випливає, що середньострокові плани розробляються на період понад 1-го року й до 5-ти років включно.

Узагальнені результати обґрунтування авторської позиції щодо горизонту розробки планів, що виділяються в залежності від тривалості планового періоду, представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Горизонт розробки планів, що виділяються в залежності
від тривалості планового періоду

Види планів	Тривалість планового періоду (Т)
довгострокові	$5 \text{ років} < T_{\text{дп}} \leq 20 \text{ років}$
середньострокові	$1 \text{ рік} < T_{\text{сп}} \leq 5 \text{ років}$
поточні	$1 \text{ квартал} \leq T_{\text{пп}} \leq 1 \text{ рік}$

Оснoву системи планів підприємства складають види планів, які виділяються за базовою класифікаційною ознакою. Зупинимось на дослідженні існуючих підходів до трактування їх змісту, призначення й горизонту розробки, а також на обґрунтуванні авторської позиції з даного питання.

Стратегічні плани. Розвитку теоретико-методичних основ стратегічного планування на підприємстві в останні десятиліття присвячена безліч робіт вітчизняних і закордонних учених. Разом з тим, на сьогоднішній день в економічній літературі відсутнє єдність думок щодо змісту й призначення стратегічних планів.

Ряд авторів даний вид планів ототожнює зі стратегією підприємства, зводячи процес стратегічного планування суто до її розробки [16, с. 66; 28 с. 8]. Дійсно, важко переоцінити місце стратегії в системі стратегічного планування, оскільки вона є головним його завданням [29, с. 14] і становить основу стратегічних планів [30, с. 129]. Однак, незважаючи на свою ключову роль, стратегія є хоч і найважливішою, але не єдиною складовою частиною стратегічного плану. Останній, на думку цілого ряду вітчизняних і закордонних учених, повинен включати три основні елементи: місію, загальні цілі й стратегії дій для їхнього досягнення [5, с. 129; 27, с. 148 та ін.].

Ми повністю поділяємо дану точку зору. При цьому вважаємо за необхідне відзначити, що за змістом і цільовою спрямованістю стратегічне планування полягає в розробці стратегії, яка є основним результатом даного процесу. Звідси, визначення місії, формулювання цілей і завдань слід розглядати в якості окремих етапів обґрунтування стратегії підприємства. Так само як і аналіз зовнішнього середовища й внутрішньої структури підприємства [5, с. 129].

Таким чином, результати здійснення зазначених етапів, з одного боку, являють собою інформаційну базу процесу обґрунтування стратегії підприємства, з іншого боку, вони безпосередньо формують сам зміст стратегічного плану. Крім цього, вони широко використовуються при розробці тактичних планів і бізнес-планів інвестиційних проектів. Зокрема, здійснення коректного й об'єктивного аналізу конкурентного середовища підприємства багато в чому залежить від правильного визначення його місії. Формулювання загальних цілей і завдань підприємства є необхідною умовою використання сучасного інструментарію векторної оптимізації виробничої програми.

Зупинимось докладніше на ключовій складовій стратегічного плану. В даний час в економічній літературі склалося дві думки щодо кількості стратегій, що містяться в даному документі. Одна частина вітчизняних і закордонних учених вважає, що останній повинен містити тільки одну стратегію майбутніх дій [5, с. 134; 8, с. 55]. Так, В. І. Ільїн відзначає, що «із

усіх розглянутих стратегій повинна бути обрана одна, що найбільшою мірою задовольняє потребам фірми» [5, с. 134]. Інша частина вчених дотримується діаметрально протилежної точки зору. Зокрема, І. Д. Падерін [30, с. 129], А. В. Шегда [27, с. 148], А. М. Богатирьов [26, с. 39] вважають, що в складі стратегічного плану підприємства повинна розроблятися система стратегій. Остання, на думку А. М. Богатирьова, повинна включати базову й функціональні стратегії [26, с. 39].

Ми цілком розділяємо дану точку зору, однак все-таки вважаємо за необхідне викласти свою аргументацію на користь її правомірності. Звернемося до визначення стратегії підприємства, сформульованого В. А. Бариним на основі проведеного їм всебічного аналізу сутності даної економічної категорії. «Стратегія – це абстрактно-нормативне уявлення про спосіб досягнення перспективної мети фірми (в рамках її місії) з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов її існування...» [31, с. 12].

Як ми бачимо, автор однозначно взаємопов'язує стратегію з перспективною метою підприємства. На кожному ж етапі свого життєвого циклу підприємство, як правило, реалізує не одну, а кілька перспективних цілей, пов'язаних з різними напрямками своєї діяльності (включаючи виробничу, маркетингову, інноваційну, соціальну й інші види діяльності). Для досягнення зазначених цілей повинні розроблятися спеціальні, так звані, функціональні стратегії. При цьому основна спрямованість останніх полягає в забезпеченні реалізації загальної (корпоративної) стратегії підприємства. При формуванні системи стратегій підприємства необхідно в максимальній мірі враховувати всі їх різноманіття. Так, О. М. Тридид приводить авторську класифікацію стратегій підприємства, що включає десять групувальних ознак [32, с. 254-255].

Основне завдання стратегічного планування полягає в обґрунтуванні довгострокових (на 10-15 років) цілей і стратегії довгострокового розвитку. Звідси значна частина економістів вважає, що стратегічні плани розробляються суто на довгострокову перспективу [2, с. 28; 6, с. 32; 33, с. 67 та ін.] і в якості горизонту їх розробки вказує період понад 5 років, а в багатьох випадках - понад 10 років [15, с. 16; 22, с. 18 та ін.].

Тим часом, як відзначають В. Я. Гуменюк і Г. М. Юрчик, «в окремих ситуаціях стратегічну мету можна досягти протягом року або декількох місяців. Наприклад, поглинути підприємство-конкурента шляхом придбання контрольного пакета його акцій» [34, с. 20]. Можна привести чимало подібних прикладів, коли для досягнення стратегічних цілей потрібен незначний період часу.

У типології стратегічного планування, розробленої Т. Е. Цимбой, представлений широкий часовий діапазон стратегічних планів, що включає не тільки довгострокові, але також середньострокові й короткострокові плани [35, с. 168].

Тактичні плани. На сьогоднішній день існує безліч різних трактувань їх змісту й призначення. Так, зміст тактичних планів становлять завдання,

способи й шляхи досягнення цілей, поставлених у стратегічних планах [1, с. 23; 22, с. 5] конкретні способи використання ресурсів, необхідних для досягнення довгострокових і стратегічних цілей [27, с. 149]. При цьому М. І. Бухалков підкреслює, що завдання й засоби, що містяться в тактичних планах, необхідні для досягнення суто встановлених заздалегідь або традиційних цілей [2, с. 28].

Призначення тактичних планів більша частина вчених бачить у забезпеченні послідовного досягнення стратегічних цілей [6, с. 98], створенні передумов для реалізації можливостей підприємства, виявлених у процесі стратегічного планування [7, с. 23 та ін.]. При цьому ряд з них вважає, що ці можливості обов'язково «повинні бути новими» [5, с. 49; 38, с. 7]. З даного питання ми дотримуємося, на наш погляд, більш суворого і ємного трактування призначення тактичних планів, представленого в роботі вітчизняного вченого Л. А. Швайки, яке, на думку автора, полягає в «забезпеченні реалізації стратегічних завдань» [11, с. 23].

Таким чином, призначення тактичних планів полягає в розробці конкретних кроків, що ведуть до досягнення стратегічних цілей, звідки його змістом є комплекс тактичних завдань і конкретних шляхів їх вирішення.

Грунтуючись на даному трактуванні призначення й змісту тактичних планів, перейдемо до обґрунтування горизонту їх розробки. Багато вчених обмежують період тактичного планування одним роком. При цьому вони або повністю ототожнюють даний вид планування з поточним [4, с. 9 та ін.], або все-таки залишають за тактичним плануванням самостійне місце в системі планів підприємства [22, с. 18;]. Частина економістів як горизонт тактичного планування виділяє короткостроковий і середньостроковий періоди, тривалість яких становить від 2-х до 5-ти років [5, с. 50; 6, с. 32 та ін.]. Окремі з них повністю ототожнюють тактичні плани із середньостроковими [1, с. 23; 15, с. 16], визначаючи для них зазначений вище період розробки.

Останнім часом в економічній літературі, як відзначає А. В. Шегда, термін «тактичне планування» часте використовують у якості синоніма терміна «оперативне планування» [27, с. 149]. Причини некоректності зіставлення (а тим більше ототожнення) тактичних планів з оперативними і якими-небудь іншими планами, узятими з різних класифікацій, нами були розглянуті вище.

Обмеження горизонту тактичного планування тільки поточним періодом не тільки безпідставно, але й приводить до порушення найважливіших принципів побудови діючої системи планів підприємства. Приведемо найбільш вагомий аргументи.

Результати тактичного планування, як правило, оформляють документом про економічний і соціальний розвиток підприємства, у якому взаємопов'язані всі напрямки діяльності підприємства, робота всіх функціональних підрозділів [22, с. 18]. Цілком очевидно, що така взаємоув'язка не може обмежуватися тільки поточним періодом. До такого ж висновку приходять і автори роботи [39, с. 359], розглядаючи організаційно-

ієрархічну співпідпорядкованість і кооперацію об'єктів планування. Зокрема, вони відзначає, що взаємоув'язка різних напрямків діяльності підприємства повинна здійснюватися й на довгостроковий, перспективний період. А якщо ні, то принцип комплексності планування може бути реалізований суто в короткостроковому періоді. Звідси, комплексний, системний характер повинні носити не тільки поточні плани, але й плани, що розробляються на більш тривалі періоди.

У якості аргументу на користь розширення горизонту тактичного планування відзначимо, що впровадження цілого ряду заходів тактичного характеру (по науково-технічній підготовці виробництва нової продукції, впровадженню нової техніки й т.п.) вимагає тривалого періоду часу.

Конкретні пропозиції щодо розширення горизонту тактичного планування, які полягають у необхідності розробки трьох видів тактичних планів залежно від тимчасового періоду (поточних, середньострокових і довгострокових), надані в роботі [11, с. 23]. Ми повністю розділяємо дану точку зору, однак при цьому бачимо необхідність у деякій структуризації зазначених видів тактичних планів і уточненні кількісних характеристик горизонту тактичного планування.

Так, на нашу думку, часовий діапазон тактичного планування повинен перебувати в межах від 1 кварталу до 10 років включно. Залежно від тривалості періоду планування тактичні плани необхідно підрозділяти на поточні й перспективні. У складі ж останніх слід виділяти середньострокові й довгострокові тактичні плани. Поточні тактичні плани розробляються на 1 рік з розбивкою по кварталах. Горизонт середньострокового тактичного планування повинен становити понад 1 рік і до 5-ти років включно, а довгострокового ТП – понад 5-ти років і до 10-ти років включно.

Що стосується **календарних** планів, то їх зміст і горизонт розробки нами докладно розглянуто вище.

Бізнес-плани. Для визначення змісту і місця бізнес-планів в системі планів підприємства необхідно дослідити сутність самого поняття «бізнес-планування». Як в економічній літературі, так і в господарській практиці останнє використовується в двох смислових значеннях: в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі під бізнес-плануванням слід розуміти систему комплексного планування діяльності комерційного підприємства; результатом бізнес-планування є вся система планів підприємства. В. Н. Слиньків зазначає: «сучасною методологією ... стратегічних і внутрішньофірмових планів діяльності будь-якої фірми є методологія бізнес-планування» [40, с. 18]. Остання, на думку автора, поширюється на «будь-які ділові пропозиції, проекти, угоди ... на розроблювані перспективні й поточні плани виробничої, збутової, соціальної та інших видів діяльності фірми» [40, с. 18].

В іншому смисловому значенні, у вузькому сенсі, категорія «бізнес-планування» використовується суто для позначення процесу розробки бізнес-проектів і бізнес-планів. У такій якості цей термін і отримав найбільш

широке застосування, практично витіснивши з користування більш громіздке словосполучення «розробка бізнес-планів» [22, с. 19; 41, с. 3 та ін.].

Ряд економістів відзначає подвійний характер бізнес-планування, розглядаючи його одночасно і в широкому, і у вузькому сенсі [1, с. 57 та ін.].

На наш же погляд, для побудови суворої системи планів підприємства термін «бізнес-планування» необхідно використовувати суто у вузькому сенсі - контексті розробки бізнес-планів і розглядати його (бізнес-планування) як самостійний вид техніко-економічного планування, поряд з тактичним і стратегічним плануванням.

На сьогоднішній день існує повна єдність думок щодо місця бізнес-планів в процесі розробки і просування бізнес-проектів. Підготовка бізнес-плану є не тільки центральною, але й обов'язковою фазою передінвестиційної стадії життєвого циклу будь-якого бізнес-проекту [15, с. 17]. Іншими словами, по відношенню до бізнес-проекту бізнес-план є обов'язковим до виконання.

Виникає правомірне питання: чи обґрунтовано розглядати розробку бізнес-планів суто в контексті підготовки і просування бізнес-проектів? Іншими словами, чи носить бізнес-проект обов'язковий характер по відношенню до бізнес-плану?

Аналіз літературних джерел показав, що, незважаючи на суперечливість думок з даного питання, переважна частина економістів прямо або побічно вказує на обов'язковий характер бізнес-проекту по відношенню до бізнес-плану [11, с. 239; 22, с. 19]. Будь-яке з наведених в численних літературних джерелах з бізнес-планування заходів, процесів (створення нових фірм, розробка і просування на ринок нових видів товарів і послуг, вдосконалення технології і організації виробництва, підвищення якості продукції, реструктуризація і санація підприємств, приватизація підприємств державної власності та т.п.) слід розглядати як бізнес-проект. Звідси і будь-який бізнес-план, незалежно від свого призначення, розробляється суто в контексті обґрунтування і просування бізнес-проекту.

Таким чином, можна зробити висновок про наявність тісного взаємозв'язку між бізнес-планом і бізнес-проектом, які по відношенню один до одного носять обов'язковий характер. Іншими словами, з одного боку, бізнес-план є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проекту, найважливішою його складовою, його основним ядром, з іншого боку, тільки наявність бізнес-проекту ініціює необхідність розробки бізнес-плану.

Програми. Даний вид планів розробляється для вирішення поставлених перед підприємствами проблем, що носять, як правило, інноваційний характер. Наприклад, програми підвищення якості й конкурентоспроможності продукції; вдосконалення технологічних процесів; поліпшення умов праці й т.п. У програмах визначаються етапи вирішення проблеми (досягнення намічених цілей), основні учасники її виконання, джерела фінансування й т.п.

В. І. Осипов наводить такі види програм: комплексні цільові програми,

що передбачають вирішення міжгалузевих проблем; регіональні програми, призначені для вирішення питань розвитку будь-якої галузі в будь-якому регіоні; проблемні програми, призначені для вирішення якого-небудь одного питання для даної галузі; науково-технічні програми, призначені для вирішення проблем розвитку науки й техніки. Ці різновиди програм можуть поєднуватися: комплексні регіональні, проблемні регіональні. Програми звичайно розробляються для груп підприємств. Тому одне і те ж підприємство може приймати участь в реалізації декількох програм [16, с. 67].

Бізнес-плани і програми розробляються суто на перспективний період тривалістю від 3-х до 10-ти років.

Взаємоув'язка основних характеристик видів планів сучасного промислового підприємства наочно відображена на рис. 4.

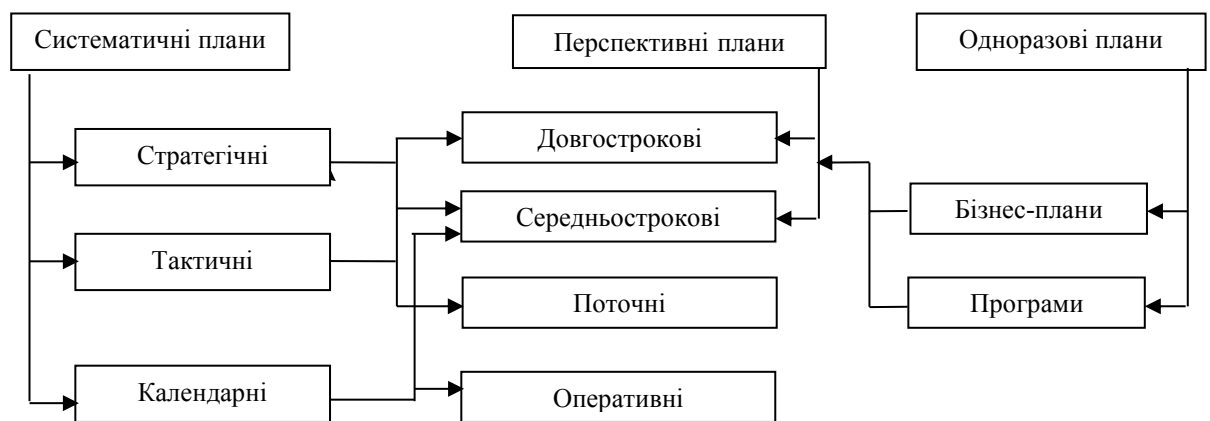


Рис 4. Взаємозв'язок видів планів сучасного промислового підприємства [авторська розробка].

Висновки.

1. Найважливішим завданням, що вирішується в контексті побудови дієвої системи планування діяльності сучасного промислового підприємства, є обґрунтування складу планів підприємства. Вирішенню зазначеної задачі на даний час перешкоджає відсутність суворої, науково обґрунтованої класифікації планів. Разом з тим, незважаючи на свою гостру актуальність, дана проблема на сьогоднішній день не знайшла належного відображення в науковій та навчально-методичній літературі.

2. В даний час переважна більшість вітчизняних і зарубіжних вчених практично ототожнює види планування з видами планів підприємства. Необґрунтованість такого ототожнення очевидна, оскільки класифікації видів планування і видів планів підприємства мають різне функціональне призначення. Так, перша використовується при обґрунтуванні вибору технології планування, а друга - при побудові системи планів підприємства.

Функціональне призначення останньої істотно обмежує склад класифікаційних ознак, що використовуються в ній, в порівнянні з класифікацією видів планування.

3. При визначенні необхідного і достатнього набору класифікаційних ознак слід виходити з тієї основної мети, для досягнення якої розробляється класифікація планів підприємства. Остання ж полягає у формуванні такої системи планів, яка в максимальному ступені буде сприяти реалізації найважливіших принципів побудови СПДП. І в першу чергу, забезпечувати комплексність і безперервність процесу планування діяльності підприємства.

4. При формуванні системи планів підприємства доцільно обмежитися чотирма класифікаційними ознаками, включаючи: зміст і цілі (призначення) планів; регулярність розробки планів; предмет планування; тривалість планового періоду. Перша ознака є базовою, оскільки служить критерієм виділення основних видів планів підприємства. Всі інші ознаки використовуються для їх конкретизації в розрізі найважливіших якісних характеристик.

5. На основі базової класифікаційної ознаки слід виділяти п'ять видів планів, що утворюють основу всієї системи планів сучасного підприємства, а саме: стратегічні, тактичні, календарні плани, бізнес-плани і програми.

6. Для побудови суворої системи планів підприємства представляється необхідним встановлення чітких кількісних критеріїв віднесення планів до того чи іншого виду в залежності від тривалості планового періоду. При цьому горизонт планування може бути визначений суто у вигляді інтервалу, в межах якого він варіює з урахуванням галузевих особливостей підприємства, стану зовнішнього середовища та ін. Необхідно розширити горизонт розробки стратегічних, тактичних і календарних планів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 352 с.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии./ М.И. Бухалков// Учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416 с. – (Высшее образование).
3. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 3-є вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
4. Шимко О.В., Рижиков О.В., Грибкова С.М., Шимко О.І., Щолокова А.Л. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 296 с.
5. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник / А. И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2003 – 4-е изд., стереотип. – 635 с. (Экономическое образование).
6. Иванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
7. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
8. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління / Н. С. Беляєва // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 15. Ч. 5. – Херсон, 2015. – С. 54-56.

9. Муратов А. С., Поварич И. П. Синергия и эмерджентность: генезис их гармонизации в экономике и управлении / А. С. Муратов, И. П. Поварич // Вестник КемГУ. – 2012. – № 1(49) – С. 271-275.
10. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)» / Г. М. Тарасюк. – Київ: Національний університет харчових технологій, 2009. – 41 с.
11. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000». 2004. – 268 с.
12. Ястремська О. М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, О. О. Ястремська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 172 с.
13. Тарасюк Г. М. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях / Г. М. Тарасюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – №3(28). – С. 99-107.
14. Дякон В. М., Лисенко Н. О., Транченко Л. В. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. / В. М. Дякон, Н. О. Лисенко, Л. В. Транченко // Умань: Видавець «Сочинський», 2010. – 148 с.
15. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб.- К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. – 232 с.
16. Осипов В. И. Экономика предприятия: [Учебник]. – Одесса: Маяк, 2005. – 720 с.
17. Магомедов А. М. Экономика предприятия: Учебник для вуза / А. М. Магомедов. – 2-е изд., доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 352 с.
18. Горемыкин В. А., Планирование на предприятии. Учебник. – Изд. 4-е, стереотипное. – М.: Информационно-издательский дом «Филинч», 2004. – 520 с.
19. Абрютин М. С. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 528 с.
20. Царев В. В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
21. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.
22. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
23. Словарь иностранных слов. – 11-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1984. – 608 с.
24. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – 1730 с.
25. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
26. Богатирьов А. М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку : наук. моногр. / А. М. Богатирьов, А. І. Бутенко, І. О. Кузнецова. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Одеська національна академія харчових технологій, 2003. – 274 с.
27. Економіка підприємства: Навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
28. Береуцкий А. Я. Особенности формирования перспективных планов развития предприятий машиностроительного производства // Вісник економічної науки України. – 2008. - № 2 (14) – с. 7-12.
29. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: автореф. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук: спец. «Економіка, організація та управління підприємствами» / І. В. Смолін. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. – 36 с.
30. Падерин И. Д., Полевая Л. М. Стратегическое планирование на промышленном предприятии // Вісник економічної науки України. – 2008. - № 2 (14) – с. 129-131.
31. Баринов В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 240 с.

32. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
33. Рассел Л. Акофф. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Сирин, 2002 – 256 с.
34. Гуменюк В. Я., Юрчик Г. М. Планування та організація виробничої діяльності підприємства. Навч. посібник. / В. Я. Гуменюк, Г. М. Юрчик // Рівне: НУВНГ, 2010. – 148 с.
35. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - № 2. – с. 159-172.
36. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. – М.: Омега – Л, 2003. – 280 с.
37. Платонова Н.А., Харитонова Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2005. – 432 с.
38. Свірська О.Б. Ринково-орієнтоване планування виробництва продукції промислових підприємств: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.Б.Свірська. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 24 с.
39. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 601 с.
40. В. Н. Слиньков. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – К.: Алерта, 2004. - 456 с.
41. Бронникова Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: методология, практика / Т. С. Бронникова // Ярославль-Королев: Изд-во «Канцлер». – 2009. – 176 с.