

УДК 336.8

Нехайчук Ю.С.,

к.е.н., доцент, ТНУ ім. В.І. Вернадського

Борунов Д.,

магістрант, ТНУ ім. В.І. Вернадського

КОНЦЕПЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ЗАВДАННЯ ЗА СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У науковій статті розглянуто концепції фінансового планування в історичній ретроспективі. Виконано та систематизовано характеристику телеологічної та генетичної концепції, їх переваги та недоліки, можливості їх використання у практичній діяльності. Досліджено фінансове планування як функція управління фінансами підприємства при застосуванні різних моделей стратегічного управління.

Ключові слова: концепція, фінансове планування, стратегічні моделі управління.

ВСТУП

Становлення нових та поступова зміна дотеперішніх економічних і соціальних відносин в Україні впливає на формування фінансової системи та відповідних методів управління фінансами. Фінансове планування як важлива складова механізму фінансової системи та одна із функцій управління підприємством набуває актуальності за сучасних умов, коли суттєвим для діяльності є вплив глобалізації, поступової інформатизації суспільства та його інноваційного розвитку.

Перехід від директивного до індикативного планування, що здійснювався в Україні наприкінці ХХ ст., потребував реформування фінансового планування. Водночас відсутність у цей період належного методологічного, методичного й організаційного забезпечення фінансового планування діяльності підприємств, що враховувало б умови їх функціонування у конкурентному середовищі, призводила до відмови від планування і запровадження оперативного управління фінансами.

Потреба у цілісній концепції фінансового планування спонукає до дослідження складових процесу планування фінансових ресурсів підприємства, необхідності застосування основних макроекономічних показників при розрахунку показників плану підприємств за індикативного планування, інструментів досягнення фінансової рівноваги в умовах розвитку національної фінансової системи і впливу світової економіки. Для визначення завдань, принципів, методів фінансового планування в окремих наукових розробках використовуються положення телеологічної, генетичної концепцій або їх поєднання, що не враховує сучасних умов і робить застосування фінансового планування неефективним.

Окремі аспекти фінансового планування досліджуються українськими вченими В. Бабіченком, В. Бесєдіним, М. Білик, В. Биковою, І. Бланком, В. Борисовою, Г. Висоцьким, В. Корнєєвим, І. Ожерельєвою, В. Опаріним, О. Орловим, І. Полтьєвою, О. Терещенком, В. Тропіною, І. Хомою, М. Чумаченком, А. Чуписом, І. Шестовою та ін., а також зарубіжними дослідниками, такими, як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Алексєєва, В. Бочаров, Р. Брейлі, І. Брігхем, Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович, У. Кінг, Ч. Лі, С. Маєрс, М. Поукок, А. Робсон, Дж. Сігел, А. Тейлор, Дж. Фіннерті, Дж. Шим та ін. Фінансове планування підприємств розглядається у контексті стратегічного управління чи видів короткострокового внутрішньогосподарського планування та моделей, які описують окремі складові системи управління фінансами. Більшість відомих методичних підходів до розрахунку показників фінансового плану ґрунтуються на застосуванні лише прогнозного індексу інфляції без урахування інших індикативних показників, що позначається на якості плану та його перервності протягом планового періоду. Практика безсистемності застосування промисловими підприємствами планування призводить до зниження прибутковості.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження концепцій фінансового планування діяльності промислових підприємств та їх використання у сучасних умовах, розгляд фінансового планування як функції управління.

РЕЗУЛЬТАТИ

В науці і практиці відомі різні концепції фінансового планування, виходячи з методів урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, — генетична або протидії такому впливу за допомогою встановлення відносно постійних «інституційних рамок», державного ре-

гулювання фінансово-господарської діяльності підприємства, скорочення впливу ризиків діяльності суб'єктів — телеологічна, або їх поєднання.

У науковій літературі генетична і телеологічна концепції розглядаються для визначення процесу фінансового планування на макрорівні і реалізуються у формі індикативного та директивного планування, починаючи з XIX ст. Дослідження сутності і форм реалізації положень зазначених концепцій і концептуальних підходів, особливості їх застосування в різних історичних періодах надасть можливість обґрунтувати моделі, які описують умови функціонування суб'єктів господарювання у сучасних умовах, визначити шляхи вдосконалення методичного та організаційного забезпечення фінансового планування. Телеологічна та генетична концепції ґрунтуються на різних компонентах і напрямках проходження процесу планування.

Телеологічна концепція описує процес планування, який передбачає визначення цілей функціонування, фінансових показників на кінець планового періоду та шляхів їх пропорційного розподілу на короткострокові періоди. Тому для планування, яке методологічно ґрунтується на телеологічній концепції, більше значення має:

- 1) формування нормативних цілей;
- 2) визначення методів пропорційного розподілу нормативних цілей;
- 3) визначення відносно сталих умов функціонування;
- 4) визначення методів протидії впливу чинників зовнішнього оточення.

Телеологічна концепція описує процес планування в періоді та умовах відносно статичного стану.

Враховуючи, що розвиток економіки є динамічним процесом, врівноважений стан може бути лише відносним для певного об'єкта, і досягатиметься штучними обмеженнями.

Врівноважений стан та розвиток у різних історичних періодах досягався через встановлення обмежень впливу кон'юнктури та регулювання державою діяльності суб'єкта господарювання за допомогою встановлення відповідних регламентів.

Прикладом є застосування цього підходу, починаючи з 20-х років XX ст., в країнах з командно-адміністративними методами управління. Передбачалося, що рівновага розвитку економіки, зменшення впливу зовнішнього оточення, скорочення кількості факторів кон'юнктури можуть бути досягнуті шляхом передачі функцій ринку Держплану, а саме врівноваження попиту та пропозиції, визначення цін. Фінансовий план розглядався не як засіб урахування впливу кон'юнктури та випадковостей, що виникали в процесі розвитку економіки, а як протидія такому впливу. Фінансові інститути були штучно виключені із фінансової системи або зменшено їх повноваження. Визначення терміна «фінансове планування» відповідно до телеологічного підходу зводиться до трактування його як «...важливого засобу організації фінансів підприємства, метою якого було встановлення конкретного завдання у сфері джерел створення і напрямку використання грошових ресурсів» [1]. До фінансового плану входили зафіксовані показники доходів, витрат, прибутку від товарної продукції, прибутку від іншої реалізації, активів (власних оборотних засобів, інших активів), обсяги фінансування та економічних нормативів формування і використання фінансових ресурсів [3]. Для підприємств окремих галузей завдання з прибутку та рентабельності замінювалися завданнями зі зменшення собівартості продукції [2].

Застосування телеологічного підходу через встановлення відносно постійних «інституційних рамок» дало змогу зменшити трансакційні витрати, пов'язані з діяльністю суб'єктів господарювання, але це призвело до збільшення виробничої собівартості продукції за рахунок зростання витрат на придбання сировини, встановлення фіксованої ціни, зниження якості сировини. При цьому власна готова продукція могла реалізовуватися за фіксованими цінами, нижчими від її виробничої собівартості.

Слід зазначити, що застосування телеологічної концепції у колишньому Радянському Союзі не дало можливості досягти рівноваги розвитку економіки та її суб'єктів господарювання. Однією з причин може бути ототожнення планомірності з пропорційністю, оскільки пропорційний розподіл не завжди означає планомірний процес. Для забезпечення пропорційності запроваджувалися додаткові засоби впливу на діяльність підприємств, а саме встановлено фінансування з бюджету і розподіл продукції.

Основним недоліком телеологічної концепції є неврахування кон'юнктури для планування діяльності підприємств низки галузей і «механічне» встановлення обмежень при врівноваженні функціонування, неврахування невизначеності середовища функціонування. Тому як інструмент урахування невизначеності середовища було застосовано генетичну концепцію у фінансовому плануванні.

Історично генетичний метод виник у результаті утворення в науці ідеї розвитку. Генетичний метод у плануванні почав застосовуватися в період зростання невизначеності діяльності суб'єктів господарювання.

Передумовами формування генетичної концепції були:

- 1) посилення конкуренції;
- 2) створення та розвиток фінансової та податкової систем;
- 3) концентрація капіталу та праці;
- 4) відокремлення власності від безпосереднього управління об'єктами та запровадження інститутів управління;
- 5) науково-технічний прогрес.

Генетична концепція описує процес фінансового планування, що ґрунтується на минулих тенденціях та можливих змінах кон'юнктури в майбутніх періодах. Достовірність даних про поточний стан і майбутні зміни впливають на досягнення визначених цілей, оскільки початок планового періоду є ключовим.

Генетична концепція фінансового планування передбачає, що економіка розвивається системно і циклічно, перехід від одного етапу циклу до іншого може бути передбачений. При цьому поведінка суб'єктів процесу може бути передбачуваною, що відповідно впливає на кон'юнктуру.

За генетичною концепцією державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання зводилося до узгодження (коригування) щорічних фінансових планів. Держава застосовувала фінансові плани для управління державним майном і формування планових показників бюджету. Розширення джерел фінансування створювало умови для розширення методів планування напрямів ефективного використання залучених та прирівняних до власних фінансових ресурсів.

Заходами із досягнення рівноваги при застосуванні генетичної концепції були:

- 1) розроблення методів довгострокового прогнозування діяльності в умовах невизначеності і ризиків діяльності, зокрема метод перспективної екстраполяції;
- 2) розроблення моделей управління витратами;
- 3) запровадження організаційних заходів, а саме знаходження оптимальної організаційної структури.

Процес пристосування до зміни кон'юнктури потребував від науковців та управлінців розроблення методичного та організаційного забезпечення фінансового планування. З цією метою розроблялися методи планування та окремі моделі управління витратами, які передбачали приведення витрат, пов'язаних з виробництвом, до їх оптимального рівня, а витрат на постачання сировини та збут — до мінімуму. Отже, запроваджувалися шляхи скорочення витрат, які виникали на всьому ланцюгу проходження продукції. Запровадження таких організаційних заходів зменшувало внутрішні ризики діяльності, витрати на функціонування та розвиток підприємств і, як результат, приводили до збільшення прибутку. За генетичною концепцією фінансове планування визнавалося процесом аналізу інвестицій і можливих варіантів фінансування підприємства; проектування можливих результатів з альтернативних рішень; оцінки можливостей виконання поточних цілей, сформульованих у фінансових планах.

За ринкових відносин передбачається, що рівновага встановлюється економічними суб'єктами, які прагнуть до максимізації корисності діяльності, та утримується без запровадження додаткових заходів у поточному та майбутньому періодах. У процесі планування наголос робився на максимізації прибутковості підприємства, яка залежала здебільшого від попиту споживачів. Неможливість прогнозування попиту у довгостроковому періоді вплинула на скорочення періоду планування до одного року.

Пропонувалися моделі системи бюджетування діяльності з різними складовими. Науковці робили спроби оцінювати можливість досягнення цілей та якість планування через організаційне забезпечення — поліпшення кваліфікації, ділових якостей управлінця, який здійснює планування. Застосовувалися такі види планування, як форсайт і хіндсайт. Визначали форсайт як свідоме управління віддаленим майбутнім. Планування здійснювалося з використанням моделі Дельфі. Корпоративний форсайт застосовували для визначення стратегій розвитку, розв'язання поточних проблем, розроблення альтернативних рішень, тощо. Хіндсайт визначали як ретроспективний аналіз помилок рішень [4]. Цей вид планування застосовувався у вигляді коригування діяльності за результатами вивчення минулої діяльності. Такі види планування можуть належати плануванню відповідно до моделі дослідження стратегічних процесів і визнаватися інструментами процесу прийняття управлінських рішень.

Для складання фінансових планів розроблялися моделі: Модільяні-Міллера; модель аналізу взаємозв'язку рішень щодо інвестування, фінансування і дивідендів; модель Уоррена і Шилтона «FINPLAN»; Карлетона, Майерса та Пога (LONGER).

Недоліками генетичної концепції в застосуванні її у сучасних умовах господарювання є те, що цілі передбачено встановлювати на довгострокову та короткострокову перспективу як орієнтири, при цьому планується не послідовне, а ймовірне досягнення цілей. Це потребує розроблення альтернативних планів для можливих передбачуваних змін, альтернативні плани, у свою чергу, базуються на показнику обсягу продажу. Вивчаються чинники, які впливають на попит, і залишаються поза увагою чинники, які впливають на ринок ресурсів та технологій (інновацій). Скорочення попиту впливає на перервність плану, оскільки є наслідком представлення конкуруючими підприємствами нових видів продукції, вироблених за новітніми технологіями. За генетичною концепцією непередбачувані зміни кон'юнктури не можуть бути об'єктом планування. Але саме непередбачувані зміни внаслідок запровадження новітніх технологій впливають на процес функціонування; скорочення або збільшення часових меж фінансового плану; зміни планових показників доходів, витрат, використання фінансових ресурсів.

Цікавим є перехідний період від однієї концепції до іншої, оскільки в різних історичних періодах відбувається за однаковими етапами:

- 1) виникнення передумов зміни концепції;
- 2) визначення потреби у застосуванні основної (генетичної або телеологічної) концепції чи одного з можливих варіантів їх поєднання;
- 3) розробка методів розрахунку планових показників, способу і форми складання плану.

Науковцями у різних періодах робилася спроба об'єднати окремі положення генетичної та телеологічної концепцій для надання плануванню властивостей гнучкості, адаптивності та інших властивостей, необхідних у той чи інший період.

Дослідження показало, що передумовами переходу від телеологічної до генетичної концепції є:

- 1) передача частини землі з державної у приватну власність, передача в оренду або в управління частини державних земель;
- 2) розподіл (перерозподіл) праці;
- 3) зростання промислового виробництва, розвиток зовнішньої торгівлі;
- 4) зміна структури фінансової та податкової систем [5, с. 63-64; 6, с.7].

У перехідний період від генетичної до телеологічної концепції досліджувалися можливості використання ринку для стимулювання господарського розвитку у поєднанні з плануванням. Передумовою переходу була державна політика, яка передбачала пряmlinійність, рівномірність розвитку економіки, що досягалася встановленням нормативних цілей [5].

В.Ф. Беседін зазначає, що «за сучасних умов України, коли її економіка вступає у фазу піднесення, найбільш ефективною була б змішана система планування з рівними частками директивних і економічних підходів» [6, с. 200].

Більшість сучасних систем фінансового планування ґрунтується на генетичній концепції і має спрямованість на окремі аспекти політики управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками та антикризового фінансового управління.

На підставі проведеного аналізу генетичну і телеологічну концепції визнано базовими у фінансовому плануванні. Водночас вони методологічно ґрунтуються на різних засадах спрямування процесу планування; визначають різні шляхи досягнення цілей збалансованого розвитку національної економіки та її суб'єктів; можуть застосовуватися на макро- та мікрорівні; передбачають існування взаємообумовленості між рівнем розвитку фінансової системи та фінансового планування діяльності підприємств.

Багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями концептуальні підходи, принципи та методи, через які вони реалізуються, трактуються, виходячи з генетичної концепції або поєднання її з телеологічною.

У сучасних умовах має застосовуватися концептуальний підхід, який базується на синтезі положень генетичної і телеологічної концепцій та визначає складові процесу планування, процедури збалансування фінансових ресурсів, що становить це підхід фінансової рівноваги для планування формування та використання фінансових ресурсів промислових підприємств.

Застосування певної моделі стратегічного управління у різні історичні періоди залежало від окремих функцій управління, які визнавалися такими, що превалюють. Наприклад, у 1900–1930 рр.

превалюючою визнавалася функція контролю, а інші функції управління — допоміжними (розвивається управлінський облік та контролінг); у 1930–1950 рр. — функція планування (довгострокового із застосуванням цільової моделі управління); у 1950–1970 рр. — функція планування (стратегічного); у 70-х роках ХХ ст. — функції мотивації та організації; у 80-х роках ХХ ст. — функції планування (стратегічного) і контролю; у 90-х роках ХХ ст. — функції організації та контролю [7; 8; 9].

У науковій літературі моделі стратегічного управління розглядаються без особливостей їх застосування у практичній діяльності підприємств, стану зовнішнього середовища їх функціонування, галузевої приналежності, тому більшість моделей за певних умов не дає очікуваного результату [7; 8; 9; 10; 11; 12].

На сучасному етапі, який характеризується невизначеністю та швидкозмінністю умов діяльності підприємств, потребують дослідження моделі системного управління із запровадженням усіх його функцій, а не окремих функцій управління, особливо актуальним це є для промислових підприємств. Такий підхід створить умови для визначення макроекономічних тенденцій і передбачення змін, з ними пов'язаних. Це дасть змогу підприємству знайти шляхи виявлення і врахування не тільки відомих та можливих випадковостей, а й таких, які виникатимуть лише в майбутньому і можуть бути пов'язані з економічною чи екологічною, ресурсною безпекою діяльності. Застосування тієї чи іншої моделі стратегічного управління має бути ефективним, а саме очікувані результати мають співвідноситися з можливими витратами на її застосування.

Таким чином, аналіз завдань фінансового управління при застосуванні різних моделей стратегічного управління (класичної моделі стратегічного планування, моделі управління за функціями, моделі стратегічних процесів) показав, що фінансове планування наділяється відповідними завданнями із розроблення фінансових стратегій, фінансового стратегічного і тактичного планів (для першої моделі) та із забезпечення оперативного планування фінансових ресурсів, зокрема грошових коштів (для інших двох). Моделі стратегічного управління мають обиратися з урахуванням «адаптивних» можливостей підприємства, а саме швидкості реагування на зміни попиту та пропозиції сировини, технологій, готової продукції, на превалюванні у структурі майна абсолютно ліквідних активів підприємства та галузевої приналежності. Для підприємств таких галузей, як торгівля, сфера послуг та ін., які не потребують значних енерго- та матеріаломістких технологій, мають короткий операційний цикл, доцільно застосовувати модель дослідження стратегічних процесів чи модель, сфокусовану на окремих функціях управління, а для промислових підприємств — класичну модель стратегічного планування.

За класичної моделі стратегічного планування передбачається запровадження системи фінансового планування, до процедур якої вводиться прогнозування, аналіз інформації про зовнішній і внутрішній стан підприємства, аналіз фінансово-господарської діяльності, складання фінансової стратегії, стратегічного і тактичного фінансового планів, оцінка якості (відповідності показників тактичного плану стратегічному, фінансових коефіцієнтів — змодельованому плану-стандарту), організація і внутрішній контроль. Запровадження цієї моделі потребуватиме відповідної організації комунікації та мотивації, а також формуватиме інформацію для прийняття управлінських рішень. За такої моделі процес фінансового планування для розрахунку планових показників потребує достовірної інформації про поточний стан економічного середовища та прогнози тенденції (рис. 1).

Наведена на рис. 1. схема процесу формування інформації для складання фінансового плану відрізняється від структури взаємозв'язку оперативного фінансового плану з іншими планами.

Показники доходів, витрат, прибутку, пов'язані із виконанням бізнес-процесів та інших інноваційних проектів (рис. 1), враховуються при складанні фінансового плану та плану руху грошових коштів. За такою схемою ув'язуються всі зведені планові показники.

Для забезпечення формування інформації, розрахунку взаємопов'язаних показників усіх видів внутрішньогосподарського планування, узагальнення показників у фінансовому плані розробляється перелік завдань фінансового планування.

Уточнений перелік основних завдань фінансового планування можна представити у вигляді:

- 1) забезпечення ефективних напрямів формування та використання фінансових ресурсів для зрівноваженої діяльності та розвитку;
- 2) виявлення резервів нарощування доходів і скорочення витрат;

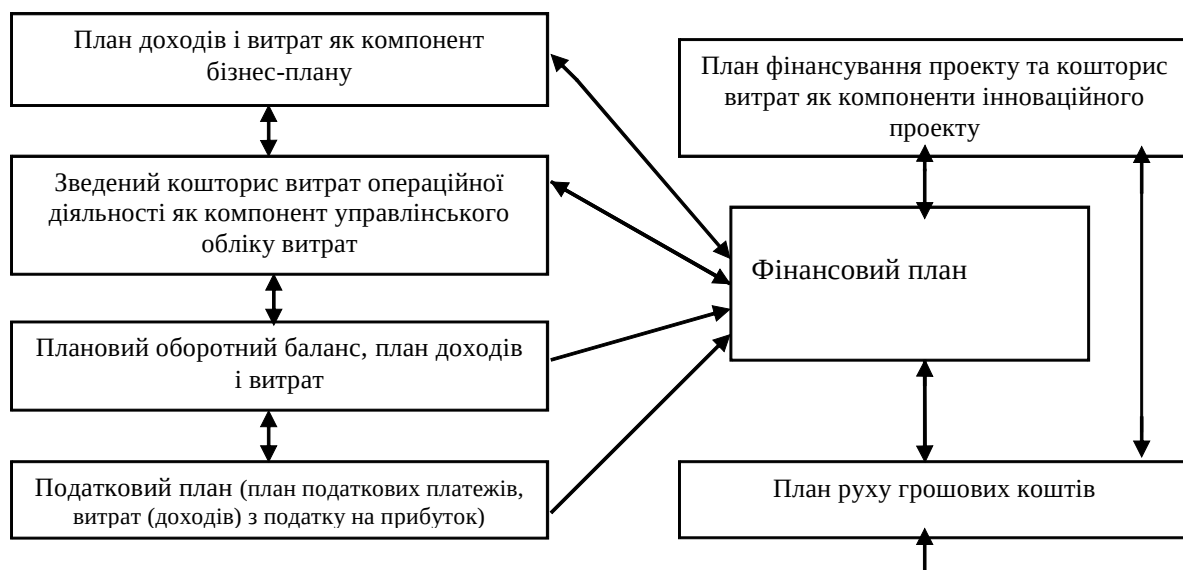


Рис. 1. Процес формування інформації для складання фінансового плану (Складено авторами)

3) формування економічних відносин з іншими суб'єктами господарювання, власниками або суб'єктами управління державною власністю;

4) оцінка діяльності керівників центрів відповідальності, фахівців, які безпосередньо залучені до процесу фінансового планування як елемент мотивації працівників;

5) оцінка якості фінансових планів;

6) запровадження внутрішнього контролю за складанням фінансових планів (перевірка відповідності плану-стандарту як плану, при виконанні якого досягаються встановлені показники, визначені цілі та забезпечується зрівноважений розвиток підприємства) та їх виконанням.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад фінансового планування діяльності промислових підприємств дало змогу дійти таких висновків:

1. Концепції фінансового планування, принципи та методи, через які вони реалізуються, є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Розробляються окремі види і системи фінансового планування. Збільшення їх видів за сучасних умов господарювання засвідчує неможливість досягнення процесу ефективного планування, а саме складання якісного фінансового плану з мінімальними витратами ресурсів і часу.

2. Генетична і телеологічна концепції є базовими у фінансовому плануванні. Водночас вони методологічно ґрунтуються на різних засадах спрямування процесу планування; визначають різні шляхи досягнення цілей, збалансованого розвитку національної економіки та її суб'єктів; можуть застосовуватися на макро- та мікрорівні; передбачають існування взаємообумовленості між рівнем розвитку фінансової системи та фінансовим плануванням діяльності підприємств.

3. Фінансове планування як функція управління фінансами підприємства при застосуванні різних моделей стратегічного управління (класичної моделі стратегічного планування, моделі управління за функціями, моделі стратегічних процесів) наділяється відповідними завданнями із розроблення фінансових стратегій, фінансового стратегічного і тактичного планів (для першої моделі) та із забезпечення оперативного планування фінансових ресурсів, зокрема грошових коштів (для інших двох).

4. Завдання фінансового планування визначаються, виходячи з норм концептуального підходу фінансової рівноваги, а також моделі стратегічного управління.

Основні завдання фінансового планування визначено як: забезпечення ефективних напрямів формування та використання фінансових ресурсів для зрівноваженої діяльності та розвитку; виявлення резервів нарощування доходів і скорочення витрат; формування економічних відносин з іншими суб'єктами господарювання, власниками або суб'єктами управління державною власністю; оцінка якості фінансових планів; запровадження внутрішнього контролю за складанням фінансових планів та їх виконанням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Горский М.П. Финансовый план завода / М.П. Горский. — М.: б. и., 1961. — 18 с.
2. Горохов С.С. Финансы предприятий и объединений в условиях экономической реформы / С.С. Горохов. — К.: Знание УССР, 1976. — 46 с.
3. Основные положения по составлению проектов расчетных балансов доходов и расходов (финансовых планов), планов по доходам, смет расходов на социально-культурные мероприятия и содержание органов управления / Госплан СССР. — М.: Известия, 1976. — 134 с.
4. Державне управління: плани і проекти економічного розвитку / [О.С. Власюк, Т.В. Дерюгіна, І.В. Запатріна та ін.]; під ред. О.Ю. Кучеренка, І.В. Запатріної; Ін-т загальноекономічних стратегій. — К.: ВПІ, 2006. — 624 с.
5. Альтер Л.Б. Экономические законы и совершенствование планирования народного хозяйства / Л.Б. Альтер, Б.И. Брагинский. — М.: Экономика, 1970. — 151 с.
6. Беседін В.Ф. Створення, становлення і трансформація системи планування в Україні (1921–1990 рр.) / В.Ф. Беседін // Економіка України. — 2002. — №5. — С. 4–9.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Теория и практика менеджмента / П. Дойль: пер. с англ. — СПб.: Питер [и др.], 1999. — 560 с.
8. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд; [пер. с англ.; под общ. ред. и предисл. Г.Б. Кочеткова]. — М.: Прогресс, 1982. — 399 с.
9. Финансовое планирование и контроль / пер. с англ. А.Г. Пивовар; под ред. М.А. Поукока, А.Х. Тейлора. — 2-е изд., стереотип. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 479 с.
10. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс; [пер. с англ.]. — М.: Олимп-Бизнес; Тройка-Диалог, 1997. — 1120 с.
11. Васильчук Е.С. Стратегическое планирование : учеб. пособ. / Е.С. Васильчук; под ред. А.Г. Кайгородова. — Иваново: Иванов. гос. ун-т, 2000. — 157 с.
12. Висоцький Г.Г. Стратегічне планування розвитку промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Г.Г. Висоцький. — Х., 2004. — 21 с.
13. Думанська К.С. Розробка стратегії промислового підприємства на основі системного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / К.С. Думанська. — Хмельницький, 2003. — 18 с.

Стаття надійшла до редакції 9 січня 2014 року