

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

© 2018 ПОЛЯНСЬКА А. С., САВКА Ю. В.

УДК 005.51

Полянська А. С., Савка Ю. В.

Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку

Досліджено актуальність планування в сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств. Проаналізовано сутність категорії «планування» з точки зору різних авторів, запропоновано власне визначення цієї категорії. Узагальнено особливості планування діяльності вітчизняних підприємств у історичному аспекті. Виділено сучасні концепції планування на основі підходів і методів урахування складності середовища функціонування підприємства. На основі врахування рівнів процесу планування – стратегічного, тактичного, оперативного – узагальнено наскрізну модель планування діяльності вітчизняних підприємств із виділенням завдань і результатів планування на кожному етапі. Обґрунтовано основні та специфічні вимоги до формування планів підприємств. Визначено переваги та недоліки планування діяльності підприємства.

Ключові слова: план, процес планування, технології планування, зміни, розвиток, підприємство.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Полянська Алла Степанівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: parvs@ukr.net

Савка Юлія Василівна – аспірант, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: jylchenja@gmail.com

УДК 005.51

UDC 005.51

Полянская А. С., Савка Ю. В. Актуальность и особенности планирования в современных условиях развития

Исследована актуальность планирования в современных условиях развития отечественных предприятий. Проанализирована сущность категории «планирование» с точки зрения различных авторов, предложено собственное определение данной категории. Сделан обзор особенностей планирования деятельности отечественных предприятий в историческом аспекте. Выделены современные концепции планирования на основе подходов и методов учета сложности среды функционирования предприятия. На основе рассмотрения уровней процесса планирования – стратегического, тактического, оперативного – обобщена сквозная модель планирования деятельности отечественных предприятий с учетом заданий и результатов планирования на каждом этапе. Обоснованы основные и специфические требования к формированию планов предприятий. Определены преимущества и недостатки планирования деятельности предприятия.

Ключевые слова: содержание, процесс планирования, технологии планирования, изменения, развитие, предприятие.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

Полянская Алла Степановна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа (ул. Карпатская, 15, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

E-mail: parvs@ukr.net

Савка Юлия Васильевна – аспирант, кафедра менеджмента и администрирования, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа (ул. Карпатская, 15, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

E-mail: jylchenja@gmail.com

Polyanskaya A. S., Savka Ju. V. Relevance and Peculiarities of Planning in the Current Conditions of Development

Relevance of planning in the current conditions of development of national enterprises is researched. The essence of category of «planning» has been analyzed from the point of view of various authors, also the authors' own definition of this category has been proposed. A review of peculiarities of planning of the activities of national enterprises in the historical aspect has been provided. The current concepts of planning based on approaches and methods of accounting the complexity of operating environment of enterprise have been allocated. On the basis of consideration of the levels of planning process – strategic, tactical, operational – a cross-cutting model of planning of the activities of national enterprises has been generalized taking into account the tasks and results of planning at each stage. The basic and specific requirements for the formation of plans of enterprises have been substantiated. The advantages and disadvantages of planning of the enterprise activity have been defined.

Keywords: content, planning process, planning technologies, changes, development, enterprise.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Polyanskaya Alla S. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: parvs@ukr.net

Savka Julia V. – Postgraduate Student, Department of Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: jylchenja@gmail.com

Сьогодні питання формування напрямів розвитку вітчизняних підприємств та обґрунтування шляхів їх досягнення є досить актуальним. Це пов'язано із швидким поширенням тенденцій глобалізації, розвитком конкурентних відносин, об'єктивною необхідністю удосконалення діяльності діючих підприємств та активізацією створення нових. Інструментом узгодження цілей і можливостей розвитку

підприємства є планування. На сьогодні діяльність з планування характеризується деякими протиріччями. Зокрема, планування розглядають як достатньо вивчений та описаний процес, що охоплює встановлення цілей підприємства, деталізує їх досягнення через узгоджену та розгалужену на підприємстві систему планів і включає систему реалізації цілей, завдань та контролю за процесом планування. Проте для підприємств, які

працюють в умовах змін зовнішнього оточення, процес планування, який базується на визначених показниках та індикаторах, не може забезпечити досягнення цілей. Неспроможність планування врахувати фактори середовища у планах розвитку пізніше відображається на зростанні відхилень, невиконанні домовленості і, як наслідок, зростанні ризиків, а отже, вартості прийнятих рішень. Для подолання цього протиріччя розроблено та застосовуються управлінські технології, які дозволяють зменшити невизначеність процесу планування. Відсутність достатнього досвіду планування в ринкових умовах і необхідність удосконалення процесу планування з урахуванням умов діяльності вітчизняних підприємств зумовили вибір пропонованої у роботі проблематики.

У закордонній науковій літературі значну увагу питанням планування приділили Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Г. Міцберг, Т. Сааті. Питання стратегічного планування розглянуто у працях вітчизняних учених А. Наливайка, З. Шершньової та ін. Окремі аспекти планування як процесу та виду діяльності підприємства розглянуто у працях: М. Долішнього, М. Козоріз [1], які розглядають історичний аспект трансформації змісту процесу планування; С. Коваленко [2], де охарактеризовано принципи планування; Г. Тарасюка [3], у якій розглянуто організаційні засади планування; М. Данилюка [4], який досліджує методики та практики планування діяльності підприємств.

Планування в загальному представляють як: орієнтовану на майбутнє діяльність по прийняттю рішень [5]; «процес вибору цілей і рішень, необхідних для їх досягнення» [6, с. 690]; «формалізовану процедуру, спрямовану на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень» [7, с. 11]; діяльність, в межах якої має місце розвиток [8, с. 82]. Аналізування наукових джерел дозволяє підсумувати, що сутність планування, як функції управління підприємством, полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів всіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку. Планування є основною ланкою та організаційним початком всього процесу реалізації цілей підприємства. Разом з тим, в працях вчених недостатньо приділяється увага питанням, як пристосувати процес планування до мінливих умов діяльності, які його елементи є важливими в умовах трансформацій на вітчизняних підприємствах та які сучасні підходи до планування доцільно використовувати у діяльності вітчизняних підприємств.

Метою цієї статті є обґрунтування переваг і перешкод планування на основі виділення визначальних складових цього процесу, вмале поєднання і використання яких дозволяє адекватно до ситуації реагувати на виклики зовнішнього середовища. Для вирішення цієї мети визначено такі завдання: узагальнити роль

планування в управлінні підприємством; охарактеризувати етапи реалізації планування на підприємстві; виділити особливості планування діяльності підприємства в сучасних умовах; окреслити напрями удосконалення організаційного забезпечення цього процесу на підприємстві.

На сьогодні формування і виконання планів відбувається із урахуванням таких критеріїв: цілі, які необхідно реалізувати; зміни, які для цього необхідно здійснити; рівень невизначеності середовища, розмір підприємства, наявність професійних кадрів, наявність і доступ до інформації, рівень розвитку менеджменту, особливості та ефективність процесу планування діяльності на підприємстві. Слід зазначити, що сучасні теоретики та практики у сфері управління наголошують на тому, що планування має значення тільки тоді, коли воно не є цілю діяльності, а інструментом досягнення цілей і завдань, які вибирають підприємства. Тому перелік зазначених критеріїв для окремого підприємства чи організації може відрізнитись і залежить від того, наскільки дієво вони забезпечують успіх підприємству.

Отже, форми, види, способи та взагалі бачення самого процесу планування сьогодні орієнтовані на те, щоб підтримати життєздатність підприємства, використовуючи його реальні і потенційні потреби та можливості. Наприклад, у зарубіжній літературі зустрічається думка про те, що планування, зокрема така форма його формалізації, як бюджетування непотрібне, оскільки не дозволяє врахувати динамічні зміни. Крім цього, звертається увага на значні витрати праці та часу, пов'язані із виконанням необхідної роботи, яка головним чином зосереджена не на досягненні мети, а на виконанні бюджету. Натомість відсутність бюджету компенсують такі нові принципи лідерства, як: формування клімату управління ефективністю, що вимірює успіх в боротьбі з конкуренцією із застосуванням внутрішньоорієнтованого бюджету; мотивація через передачу відповідальності в рамках чітко визначених цінностей підприємства; делегування відповідальності оперативним керівникам, які можуть самостійно приймати рішення; розширення прав операційних менеджерів, зокрема доступ до ресурсів, шляхом надання їм засобів для діяльності незалежно один від одного; організація діяльності на основі клієнтоорієнтованих команд, які відповідальні за задоволеність споживачів; створення в організаціях відкритих і прозорих інформаційних систем [9].

Таким чином, планування – це складний процес встановлення цілей, який відображається на організації діяльності підприємства та отриманих від неї результатах, який доцільно розглядати у вузькому та широкому розумінні. Розглядаючи планування у вузькому розумінні, його можна визначити як процес прийняття рішень. Планування з цієї точки зору означає системну підготовку до формування шляхів досягнення бажаного стану виду діяльності чи підприємства назагал шляхом виконання традиційних етапів

прийняття рішення. У цьому сенсі планування полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства через цільову орієнтацію та координацію всіх процесів, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення ефективності функціонування підприємства, використання сучасних концепцій управлінської діяльності, досягнення гнучкості й адаптованості до змін через послідовне та обґрунтоване прийняття рішення щодо реалізації змін.

У широкому значенні планування розглядаємо як безперервний, а в деяких ситуаціях і дискретний цикл мислення і дій, який допомагає фахівцям з планування враховувати зміни середовища та пристосовувати до них діяльність об'єкта планування. Безперервність планування визначена самою необхідністю планувати діяльність підприємства навіть тоді, коли воно не зможе охопити чи врахувати всі непередбачувані ситуації та ризики від їх ймовірного настання. Щодо дискретності, то в економіці окремі питання найкращим чином вирішуються самі по собі через дію економічних законів, зокрема, попиту і пропозиції, а втручання в систему, яка може знайти свою рівновагу без втручання, може привести до втрати підприємницької ініціативи та сприятливих можливостей [10, с. 97]. Попри те, що у діяльності підприємств є ситуації, що допускають саморегуляцію, в більшості з них питання розвитку вимагають втручання і планування. Іншим прикладом дискретності планування є проектна діяльність підприємства.

Для того щоб обґрунтовано підійти до визначення актуальності планування в сучасних умовах, доцільно розглянути питання еволюції планування у зарубіжній та вітчизняній практиках. Формування вітчизняних поглядів на планування починалось із розвитку директивного планування в умовах адміністративно командної системи управління, яке полягало в жорсткому, директивному, наскрізному плануванні усіх показників роботи на рівні всіх ланок і об'єктів управління. Це зумовило ряд недоліків системи директивного планування, зокрема: приписки до планів (виконання плану стало самоціллю), а також приховування резервів підвищення ефективності виробництва.

Перехід від командно-адміністративної до ринкової економік трансформував директивне планування у індикативне, яке також не забезпечило належну ефективність процесу планування у зв'язку із тим, що висока ефективність індикативного планування підтверджується в умовах відносно стабільної економіки та мінімального втручання держави, що не було можливо в перехідний період. В перехідній економіці індикативне планування на рівні підприємств, об'єднань, корпорацій, господарських товариств різних форм власності мало здебільшого формальний характер, і методологія складання індикативних планів наближалась до адміністративно-командної [1, с. 21–23].

В умовах розвитку ринкових відносин зміни стають більш частими та швидкими, а відносини між суб'єктами господарювання більш складнішими, отже, вітчизняні підприємства опинились перед необхідністю

використання сучасних ринкових підходів до планування свого розвитку. Стратегічне планування стало новим витком розвитку діяльності з планування, орієнтованим на досягнення бажаного стану у поточному періоді з урахуванням вимог прогнозованого майбутнього. Цей вид планування найбільше пов'язаний із ризиком, проте, як підкреслив П. Друкер, «...наявні засоби виробництва мають тим більшу ефективність, чим вища степінь невизначеності, тобто ризик» [5, с. 199]. Отже, можемо підсумувати, планування в ринкових умовах покликане забезпечити максимальну ефективність при максимальному врахуванні ризиків невизначеності.

Складність середовища, а отже, самого процесу планування спонукали до пошуку підходів і методів у плануванні, здатних врахувати цю особливість планування. Зміна парадигми управління зумовила появу нового типу планування діяльності корпорацій, зокрема партисипативного, тобто такого, що дозволяє поєднати традиційні та сучасні підходи до планування діяльності підприємства та наблизило цей процес до кожної зацікавленої у ній сторони.

Поєднання підходів до планування створює можливість врахувати зміни середовища підприємства шляхом вибору способу їх оцінки та формального представлення. Зокрема, застосування формального планування звужує сферу планування для того, щоб використовувати кількісні моделі і техніку оптимізації рішень; застосування інкрементального планування використовує якісну оцінку для того, щоб здійснити незначні модифікації існуючих кількісних оцінок; системне планування намагається формулювати проблеми планування на мові переважаючої кількості учасників із урахуванням відносин між ними та базується на пошуку узгодженості між ідеалізованим, оптимальним і можливим варіантом розвитку подій з використанням сукупності якісних і кількісних методів планування [10, с. 99].

Пошук шляхів наближення планування до умов, в яких здійснюють свою діяльність підприємства, обумовив появу терміна «інтерактивне планування», мета якого полягає в тому, щоб допомогти підприємствам сформувати основи їх власного майбутнього розвитку і знайти шляхи їх реалізації.

Цей метод розглядає постановку питання щодо майбутнього розвитку таким чином, що виділяє необхідні для створення бажаного майбутнього підприємства дії сьогодні, а не просто з'ясує, яким виявиться майбутнє підприємства незалежно від його дій [11]. В межах цього методу виділено процес ідеалізованого планування, який дозволяє враховувати зміни зовнішнього середовища на основі послідовного розгляду таких етапів:

- ★ етап ідеалізації, під час якого визначають центр уваги майбутнього планування шляхом виявлення того, чого підприємство повинно уникати, та визначення того, яким підприємство має бути сьогодні на основі врахування розриву між ідеалізованим і поточним станом організа-

ції, виділяючи ті розбіжності, які повинні бути ліквідовані в подальшому процесі планування;

- ✦ етап реалізації, який передбачає визначення, що необхідно зробити, щоб наблизитися до ідеалу на основі: обґрунтування та вибору політики, програм, проектів, процедур, дій; визначення та впорядкування ресурсів, необхідних для виконання запланованих цілей; складання графіків розподілу ресурсів і виконання завдань, які повинні бути виконані; розроблення заходів у випадках відставання або випередження графіка; оцінювання результатів моніторингу.

Таким чином, визначальним щодо сутності та змісту планування діяльності підприємства є вибір технологій планування, під якими розглядаємо сукупність методів і інструментів планування, що дозволяють врахувати ступінь мінливості та невизначеності середовища підприємства з допомогою поєднання елементів формального, інкрементального, системного планування для формулювання можливостей досягнення бажаного для підприємства стану. Врахування часового горизонту планування дозволяє узагальнити наскрізний процес планування діяльності підприємства та виділити технологію планування у межах кожного із них (рис. 1).



Рис. 1. Ієрархія завдань і результатів планування діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка.

Отже, для того щоб система планування на підприємстві функціонувала ефективно, потрібно підтримувати взаємоузгоджене поєднання стратегічного, тактичного й оперативного планування. Це вимагає не тільки розуміння менеджерами предмета планування, але і знання технологій, що полегшують побудову планів, їх реалізацію та подальше коригування. Завдання планування на різних рівнях управління полягає у конкретизуванні видів діяльності, які необхідні для їх вирішення. Отже, формалізованим результатом діяльності у сфері планування є план, що слугує вказівником, інструкцією, орієнтиром досягнення цілей і завдань та визначає участь кожного структурного елементу організації у формуванні та досягненні визначених цілей.

План може бути представленим різними видами; може мати кількісну та якісну характеристику. Кількісні плани містять кількісні значення цілей і завдань та, як правило, складаються із системи показників. Якісні плани містять правила і послідовність до-

сягнення мети і виконання певних завдань (правила, інструкції, програми). Крім цього, важливою характеристикою планів є їх повторюваність. Так, існують плани, які функціонують на постійних засадах – постійні плани: політика, правила, інструкції. У той же час виділяють плани, які мають одноразове використання, – програми, проекти, бюджети. Подання розрахункових показників планів може здійснюватись у формі таблиць, малюнків, схем, сіткових графіків, відображає культуру і наочність того або іншого методу планування діяльності підприємства. Таким чином, формування плану є необхідною умовою процесу планування, а його представлення повинно бути зручним для виконавців і керівників способом розподілу і узгодження завдань на різних рівнях управління підприємством.

Важливе значення для ефективного планування має сама організація цього процесу, а саме: культура планування, яка передбачає розроблення комплексу дій в межах усєї організації, які сприятимуть реалізації поставлених цілей; методичне забезпечення, яке охоплює формування методик планування різних показників

і власне планів; інформаційне забезпечення, яке охоплює джерела, засоби та способи отримання релевантної інформації, її обробку та використання для цілей планування; кадрове забезпечення, яке ґрунтується на залученні у галузь планування висококваліфікованих спеціалістів і передбачає їх додаткове навчання і підготовку; врахування наведених у табл. 1 вимог до формування планів діяльності підприємства.

Таким чином, сучасний розвиток підприємств повинен відповідати такій моделі планування, яка поєднує традиційні та сучасні підходи до процесу планування та дозволяє формувати бачення щодо стратегічних цілей та шляхів їх досягнення із урахуванням особливостей розвитку та необхідних напрямків вдосконалення діяльності.

Таблиця 1

Вимоги до формування планів діяльності

Характер вимог	Характеристика вимог	Способи реалізації
Загальні вимоги до формування середовища планування діяльності підприємства	Узгодження планів із цілями і завданнями підприємства	Формування стратегій, бізнес-планів, бюджетів, графіків, оперативних планів
	Обґрунтування забезпечення ресурсами	
	Контроль за використанням ресурсів та досягненням цілей	
	Конкретизування виконавців, відповідальних	
	Підтримання системної безперервності	
Спеціальні вимоги до формування середовища планування діяльності підприємства	Врахування кількох варіантів дій	Застосування сценарного планування, що враховує невизначеність середовища
	Функціональне призначення	Залежність процесу планування від розміру підприємства, типу організаційної структури філософії та культури та можливість застосування аутсорсингу
	Дискретність	Проекти: проектна діяльність: передбачає чітке визначення конкретної цілі та ресурсного обґрунтування їх досягнення
	Обов'язковість виконання	Мотивація за результатами виконання; виконання плану є вимогою інвестиційної привабливості

Джерело: авторська розробка.

ВИСНОВКИ

Викладене вище дозволяє підсумувати таке. Зміст і значення планування необхідно розглядати як діяльність, що передбачає участь кожного зацікавленого суб'єкта у досягненні цілей підприємства. Складність середовища підприємства визначає переваги від планування, зокрема: формує організаційні цілі та середовище необхідних змін; орієнтує на майбутній розвиток; полегшує процес прийняття рішень; дозволяє менеджерам координувати рішення; слугує мірилом досягнень цілей; узгоджує цілі із можливостями їх досягнення на усіх рівнях управління підприємством.

На шляху до використання зазначених переваг планування супроводжується такими недоліками: ризики прогнозів; складність дотримання визначених показників; неспроможність у окремих випадках враховувати зміни; потребує затрат часу і ресурсів; вимагає знань у сфері планування та відповідно підготовленого персоналу; потребує інформації та навиків роботи з нею.

Прагнучи досягнути мети планування, важливим питанням для підприємства є вибір відповідної технології планування, що дозволить вміло поєднати зазначені переваги усунути вказані недоліки діяльності з планування.

Окрім цього, вагоме значення для планування має належна організація цього процесу як окремого виду управлінської діяльності, що зачіпає притаманні для усього процесу управління складові. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Долішній М., Козоріз М. До питання про ефективність сучасного господарювання. *Економіка України*. 1993. № 9 (382). С. 20–28.
2. Коваленко О. В., Ташева К. В. Система планування на підприємстві. URL: www.zgia.zp.ua
3. Тарасюк Г. М. Організаційні аспекти планування діяльності підприємств в ринкових умовах. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки*. 2007. № 2 (40). С. 218–227. URL: <http://ven.ztu.edu.ua>
4. Данилюк М. О. Планування та контроль на підприємстві : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2008. 500 с.
5. Друкер П., Макьярелло Дж. Менеджмент. М. : Дело, 2010. 702 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1992. 704 с.
7. Мінцбер Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.
8. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпораций. М. : Прогресс, 1985. 326 с.

9. **Jürgen H. Daum** Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century? URL: <http://www.juergendaum.de/articles>

10. **Саати Т., Кернс К.** Аналитическое планирование: Организация систем. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.

11. **Акофф Р., Мэгидсон Дж., Эддисон Г.** Идеализированное проектирование // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 02.10.2014. URL: <http://gtmarket.ru/library/basis/707>

REFERENCES

Akoff, R. L. *Planirovanie budushchego korporatsiy* [Planning for the future of corporations]. Moscow: Progress, 1985.

Akoff, R., Megidson, Dzh., and Eddison, G. "Idealizirovannoye proektirovaniye" [Idealized design]. Elektronnaya publikatsiya: Tsentр gumanitarnykh tekhnologiy. 02.10. 2014. <http://gtmarket.ru/library/basis/707>

Danyliuk, M. O. *Planuvannia ta kontrol na pidpriemstvi* [Planning and control at the enterprise]. Lviv: Mahnoliia, 2008.

Dolishnii, M., and Kozoriz, M. "Do pytannia pro efektyvnist suchasnoho hospodariuvannia" [On the question of the effective-

ness of modern management]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 9 (382) (1993): 20-28.

Druker, P., and Makiarello, Dzh. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Delo, 2010.

Jurgen, H. "Daum Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century?" <http://www.juergendaum.de/articles>

Kovalenko, O. V., and Tasheva, K. V. "Systema planuvannia na pidpriemstvi" [Planning system at the enterprise]. www.zgia.zp.ua

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo, 1992.

Mintsber, H. *Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia* [Rise and fall of strategic planning]. Kyiv: Vyd-vo Oleksiia Kapusty, 2008.

Saati, T., and Kerns, K. *Analiticheskoye planirovaniye: Organizatsiya sistem* [Analytical planning: Organization of systems]. Moscow: Radio i svyaz, 1991.

Tarasiuk, H. M. "Orhanizatsiini aspekty planuvannia diialnosti pidpriemstv v rynkovykh umovakh" [Organizational aspects of enterprise activity planning in market conditions]. *Visnyk ZhDTU. Seriya : Ekonomichni nauky*. 2007. <http://ven.ztu.edu.ua>