

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто методи управління суб'єктів господарської діяльності, досліджено функцію планування в управлінні

Постановка проблеми. Трансформація національної економіки України підвищує роль управління на усіх рівнях: країни, регіону, підприємства. Вплив чинників світової фінансової кризи, конкуренція на ринку, процеси глобалізації та ряд інших чинників ведуть до ускладнення управління і поглиблення економічних проблем. Виникає потреба пошуку наукового інструментарію вдосконалення управління господарюючими суб'єктами та його функціонального забезпечення.

Однією з основних функцій управління є планування, що інтегровано з прогнозуванням і забезпечує стійкий економічний стан підприємства, займає центральне місце серед інших основних функцій управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відомі фахівці з управління С. Н. Паркінсон і М. К. Рустомджи видали настільну книгу бізнесмена під назвою "Искусство управления". І якщо мистецтво в управлінні розуміти, як "високу міру уміння, майстерність в будь-якій сфері діяльності", то і в цьому випадку не виключається чітке знання доданків уміння управляти. Тому автори посібника спеціальну главу присвячують бюджету і ефективності

управління і починають її словами: "Якщо у організації немає плану або бюджету для всього, що вона робить, то результатом будуть фінансові втрати і безлад" [7, с. 251].

Викладення основного матеріалу. Роль планування на підприємствах в умовах ринкових стосунків підвищується більшою мірою, ніж в умовах централізованої планової системи. Експерти стверджують, що перехід від централізованої планової економіки до ринкової зовсім не означає відмову від планування всіх сторін діяльності суб'єктів господарської діяльності.

Якщо виходити із загальних функцій управління, то місце функції планування може бути представлено в запропонованій схемі (рис. 1). У цій схемі зберігається центральна роль загальної функції планування у взаємозв'язку з іншими загальними функціями управління. При цьому передбачається, що загальна функція планування включає усі складові системи планування підприємства: стратегічне планування, тактичне (річне) і оперативне планування. У систему планування підприємства слід включити і прогнозування діяльності підприємства. Функції облік і аналіз відносяться до спеціальних функцій.

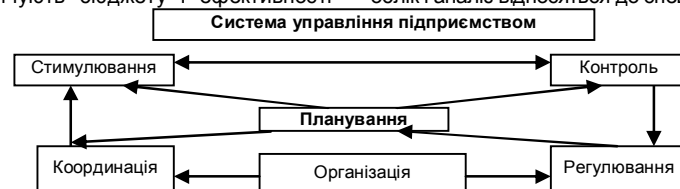


Рис. 1. Місце функції планування в системі управління підприємством

У зв'язку з визначенням місця планування в управлінні підприємством необхідно дослідити місце бізнес-планування. Це необхідно тому, що в економічній літературі під терміном "бізнес-планування" нерідко розуміється система внутрішньовиробничого планування діяльності підприємства.

Але, бізнес-плани складаються при намірі почати підприємницьку діяльність для з'ясування доцільності наміру і об'єднання банківських кредитів для фінансування бізнесу. Діючі підприємства можуть складати бізнес-плани при плануванні нового виробництва. Діючі ж підприємства складають періодичні стратегічні, тактичні і оперативні плани.

Слід зазначити, що під впливом критики капіталістичного підприємства як безпланового і у вітчизняній літературі в початковий період переходу до ринкових стосунків в незалежній Україні йшлося тільки про бізнес-план створюваного підприємства. Звідси і визначення: "Бізнес-план є письмовим документом, в якому викладені суть підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації і охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти передбачуваного бізнесу, а також особливості його управління" [5, с. 119120].

До цього слід додати, що бізнес-план використовується і при приватизації майна державних підприємств. Таким чином, термін "бізнес-план" відноситься до окремих випадків і не може характеризувати щорічний план розвитку діяльності підприємства.

Якщо звернутися до історії встановлення ролі планування в управлінні виробництвом, слід зазначити роботу А. Файоля "Загальне і промислове управління". Перерахувавши п'ять функцій управління: технічну, комерційну, фінансову, страхову і облікову, він відмічає: "Ні на одній з п'яти попередніх функцій не лежить завдання вироблення загальної програми роботи підприємства, підбору його робочого складу, координування зусиль, гармонізації дій" [9, с. 11].

Подальший розвиток вчення А. Файоля про програми дій, які є елементом адміністративних операцій, можна знайти в роботі "Елементи адміністрування" Лінделла Урвіка (1908–1975 рр.). Як відзначається в роботі з історії вчень менеджменту, "приймавши, наприклад, запропонований А. Файолем метод синтезу концепцій, відповідно до якого кожен принцип менеджменту можна представити як процес і як результат. Принцип дослідження як початковий для всього адміністративного управління безпосередньо виражається і входить в нього процесом прогнозування, результатом чого стає планування" [4, с. 129-130]. Таким чином Л. Урвік чітко визначає планування як елемент адміністрування.

В період переходу економіки України від централізованої планової системи до ринкових стосунків у зв'язку з отриманням незалежності відношення до планування, як економіки в цілому, так і окремих підприємств знизилася, багато причинників ринкових стосунків перебували під впливом офіційного трактування, при якому плановість розглядалась як специфічна форма функціонування соціалістичного виробництва.

При цьому ігнорувалася думка багатьох західних вчених економістів про те, що по мірі розвитку капіталістичного виробництва (імперіалізм, індустріальне і постіндустріальне суспільство) плановість окремих підприємств і корпорацій зростала.

Коли йдеться про перспективи розвитку планування в сучасному суспільстві, слід згадати про положення і висновки відносно ролі планування в сучасному товаристві передвісника епохи постіндустріального суспільства, автора праці "Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей" Джона Кеннета Гелбрейта, який заклав основи активного державного втручання в економічні процеси. В своїх роботах він доказово обґрунтував, що планування стало одним з елементів функціонування великих господарських одиниць. І крім того Дж. К. Гелбрейт акцентував увагу на підвищенні ролі планування для забезпечення гарантії досягнення

прогнозу при укрупненні виробництва на основі використання більш складної і досконалої техніки у сфері матеріального виробництва.

Дуже цікаві його зауваження про те, що після закінчення Другої світової війни і виникнення холодної війни термін "планування" придбав ідеологічний присмак, який обумовив певну недооцінку самого планування.

Слід також зупинитися на рекомендаціях відомого вченого Рассела Акоффа в його монографії "Планування майбутнього корпорації". Цінність його міркувань і рекомендацій полягає в тому, що ця книга є результатом багаторічних досліджень, вивчення практики корпорацій і розробки власних проектів.

Необхідно підкреслити особливості підходу до планування Р.Акоффа, який стверджує: "Переважно планування здійснюється професійними плановиками для інших. Для таких фахівців партисипативне планування означає взяти до уваги бажання, надії та очікування інших людей у тому вигляді, якими вони, експерти їх бачать, при цьому останні є об'єктом економічних, юридичних обмежень, знову ж таки в відповідно до уявлень експертів... Партисипативне ж планування, про яке йде тут мова, навпаки, означає пряму залученість до процесу планування, всіх тих, кого воно безпосередньо торкається" [1, с. 53].

Партисипативний підхід вбачається в тому, що: "Більшість плановиків вважає план сукупністю прийнятих незалежно одне від одного рішень для набору проблем (небезпек і можливостей). Тому план корпорації бачиться ними як комплект планів, підготовлених автономно для кожної частини цього цілого. Пропонована тут модель планування, навпаки, виходить з розгляду цілого, потім взаємодії частин і тільки потім самих частин. Основою для цього служить уявлення про планування як розгляд взаємозалежних проблем" [1, с. 53–54].

Поза сумнівом, рекомендації Р.Акоффа дуже корисні для здійснення планування на підприємствах України. Планування – це справжнє мистецтво, яке полягає в правильному визначенні місця підприємства та оптимальних шляхів її досягнення.

Планування – це не просте вміння передбачити всі необхідні дії. Це також здатність передбачити будь-які несподіванки, які можуть виникнути у ході справи, і вміти з ними справлятися.

Процес планування в системі управління підприємством вимагає високого інтелекту, глибокого розуміння процесів, які відбуваються в економіці й політиці, великої гнучкості й управлінського мистецтва. Керівники та фахівці підприємства, які беруть участь у процесі планування повинні не просто виконувати запропоновані їм функції, а діяти творчо й бути готовими й здатними до зміни запланованих заходів, якщо цього вимагають обставини.

При цьому забезпечення відповідності між цілями, завданнями й потенційними можливостями підприємства є основою для обґрунтування основних напрямків діяльності з виконання місії. Це дозволить у комбінації із загальною стратегією забезпечити можливість економічного розвитку підприємства й на основі цього зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

З метою організації та всебічного забезпечення ефективної роботи на підприємстві здійснюється три рівня планування його діяльності:

Перший рівень – стратегічне планування.

Другий рівень – оперативне планування.

Третій рівень – ситуативне оперативне планування.

Рівні планування відрізняються один від одного за об'єктами планування, цілями, охопленням, об'ємом, точністю, деталізацією, термінами виконання, службовим становищем виконавців і відповідальними за своєчасність і якість виконання заходів щодо протидії ризикам й загрозам. Результати планування верхніх рівнів є вхідними даними для більш детального планування на нижніх рівнях.

При здійсненні планування діяльності суб'єкта господарювання особлива увага приділяється розробці стратегії його розвитку. Це обумовлено тим, що в умовах високої невизначеності політичної й економічної ситуації в країні, недостатнього рівня вірогідності й обґрунтованості прогнозів її розвитку, у тому числі економічних та інших

наслідків від вступу України в СОТ, підприємствам дуже складно ухвалювати рішення щодо ведення бізнесу й подальшого свого розвитку.

Важливою складовою частиною стратегічного управління підприємством є стратегічне планування.

Стратегічне планування визначає цілі довгострокової діяльності підприємства. Ціль стратегічного планування – дати обґрунтовану оцінку всім реальним і можливим ризикам для діяльності підприємства й на цій основі розробити стратегію його розвитку.

Стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Стратегічне планування не просто зосереджене на даному відрізку часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Стратегічний рівень передбачає здійснення планування на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку.

Для створення й успішної реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно розв'язати наступні взаємозалежні завдання:

- сформулювати стратегічні напрямки діяльності;

- на основі загальної стратегії визначити конкретні напрямки роботи;

- визначити роль і місце кожного структурного підрозділу підприємства;

- поставити стратегічні цілі й завдання;

- організувати діяльність з ефективної реалізації обраної стратегії;

- провести оцінку проробленої роботи, аналіз фінансово-господарського стану підприємства й процесів, що відбуваються на ринку;

- внести корективи у стратегію розвитку й діяльність з її реалізації.

Разом зі стратегічним плануванням велике значення для діяльності підприємства має оперативне планування.

Оперативне планування ґрунтується на показниках прийнятої стратегії розвитку підприємства й призначене для поетапного її виконання. Цей вид планування визначає технології для ефективного виконання положень прийнятої стратегії і визначає механізми досягнення конкретних цілей у забезпеченні розвитку підприємства.

Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні підрозділи підприємства і конкретизуються підходи до виконання оперативних цілей, деталізуються форми й методи виконання окремих заходів щодо ефективного функціонування підприємства. Оперативне планування є короткостроковим і здійснюється на період до 1-го – 3-х місяців.

Оперативні плани повинні включати конкретні заходи, терміни їх проведення, виконавців, а також визначити систему взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Це планування є важливою складовою частиною загальної системи планування всієї діяльності господарюючого суб'єкта.

Головна мета оперативного планування полягає в здійсненні поетапного досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства на основі побудови й постійного розвитку комплексної системи управління.

Особливу увагу під час здійснення оперативного планування слід звертати на раціональний розподіл і використання власних ресурсів, а також вибору технологій, технічних засобів, форм і методів роботи з досягнення оперативних, а в остаточному підсумку й стратегічних цілей.

Сьогодні підприємствам доводиться працювати в умовах високої невизначеності процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі. В цих умовах для своєчасного й адекватного реагування на раптово виникаючі небезпеки та загрози для діяльності підприємства здійснюється ситуативне оперативне планування. Це планування має за мету термінову підготовку й проведення окремих заходів, пов'язаних з поточною діяльністю підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що оперативне й оперативно-ситуаційне планування є важливою складовою частиною системи планування діяльності з комплексного забезпечення системи управління підприємством. Ці види планування спрямовані на поетапну реалізацію стратегії підприємства й дозволяють вчасно і ефективно реагувати на виникаючі відхилення.

Системний підхід до управління підприємством вимагає охоплення плануванням усіх видів діяльності для забезпечення заданих результатів.

З метою розробки структури комплексного плану доцільно проаналізувати використовувані три найбільш показних джерела: Типову методику розробки техпромфінплану виробничого об'єднання (комбінату), підприємства [8], друге видання праці О. А. Орлова "Планування діяльності промислового підприємства" [6] і фундаментальну роботу В. В. Царева "Внутрифирменное планирование" [10].

Можна рекомендувати наступну структуру комплексного річного плану економічного і соціального розвитку підприємства:

1. План з виробництва і реалізації продукції.
2. План з економічної безпеки.
3. План технічного розвитку і організації виробництва.
4. Розробка норм і нормативів.
5. План інвестицій до основних фондів.
6. План підвищення ефективності виробництва.
7. План матеріально-технічного постачання.
8. План по праці і заробітній платі.
9. План по собівартості продукції, прибутку і рентабельності.
10. Фінансовий план.
11. План соціального розвитку колективу.
12. План з охорони природи і раціонального використання природних ресурсів.

Цілком очевидно, що кожне підприємство має право розширити цю структуру або укрупнити її. Але, головне, щоб з поля зору менеджменту підприємства не випали важливі показники діяльності.

Доцільно зупинитись на досвіді організації управлінського обліку на підприємствах США, пов'язаного з плануванням. У розпорядженні фахівців в Україні і Росії є немало перекладеної літератури з бухгалтерського

управлінського і фінансового обліку. Проте серед цієї літератури немає книг з організації бухгалтерського обліку на підприємствах і корпораціях США.

Слід врахувати, що у фірмах, корпораціях США головний бухгалтер носить назву контролер. І тому робота з організації служби контролера називається Controllership, що можна перевести як "контролерство". Введення посади контролера замість звичної "головний бухгалтер" пов'язане з тим, що функції контролера значно ширші, ніж просто керівництво апаратом бухгалтерії.

Поява контролера в якості самостійного менеджера обумовлюється підвищенням ролі облікового контролю, зростанням управлінських обов'язків, збільшенням кількості облікової, статистичної та фінансової інформації для прийняття рішень. Сам термін "контролер" не дуже вдалий, оскільки він підкреслює тільки одну контрольну функцію, тоді як на нього на практиці покладено виконання інших базисних функцій, таких як планування, облік, звітність, прийняття управлінських рішень.

Має сенс зосередитися на такій функції контролера як планування. Організація і виконання інтегрованого плану дій є найважливішою функцією контролера. Метою бізнесу є прибуток і планування повинно забезпечити виконання цієї мети. Роль сучасного контролера в плануванні бізнесу визначається саме цією метою.

Про зміст функції діяльності контролера в корпораціях США можна скласти уявлення за змістом праці "Controllership", перекладу якої, на жаль, немає ні українською, ні російською мовами. З 62 тем змісту праці – 22 теми присвячені плануванню, а за обсягом це 523 сторінки (стор. 184–707), що становить 45,4 % усього обсягу роботи (рис. 2)

<i>Завдання контролера по класифікації Інституту фінансових керівників (1962 р.)</i>	
1.	Планування Складання, координація і реалізація планів підприємства як інтегрованої частини менеджменту при контролі господарської діяльності. Планування охоплює плани прибутку, програми інвестицій і фінансування, плани збуту, бюджети накладних витрат і нормативи витрат
2.	Складання і інтерпретація звітів Порівняння фактичних результатів з плановими і нормативними, складання звітів, а також коментарів до них для усіх сфер менеджменту і власників капіталу. Ця функція включає визначення принципів бухгалтерського обліку і балансової політики, координацію систем і процесів, а також підготовку і обробку необхідних даних, складання спеціальних звітів
3.	Оцінка і консультування Консультування з усіма менеджерами, відповідальними за розробку директив і їх виконання в різних підрозділах підприємства, якщо йдеться про досягнення поставлених цілей і дієвості цих директив, а також про організаційні структури і процеси
4.	Питання оподаткування Розробка і застосування принципів і методів податкової політики
5.	Складання звітів для державних служб Контроль і координація складання звітів для державних служб
6.	Забезпечення збереження майна Внутрішній контроль і ревізія, а також спостереження за страхуванням повинні гарантувати збереження майна підприємства
7.	Народногосподарські дослідження Постійне вивчення розстановки економічних і соціальних сил і впливів державних служб, а також оцінка їх можливих дій на діяльність підприємства

Рис. 2. Завдання контролера

Підвищення вимог і ускладнення облікових завдань призвели до того, що ряд специфічних завдань скарбника (фінансового директора) та секретаря (асистента правління) були передані у ведення організаційно оформленої служби контролінгу (рис. 3).

<i>Завдання скарбника по класифікації Інституту фінансових керівників (1962 р.)</i>	
1.	Залучення капіталу Розробка і реалізація програм по забезпеченню підприємства капіталом, включаючи проведення переговорів і підтримки необхідних фінансових зв'язків
2.	Зв'язок з інвесторами Створення і підтримка ринку цінних паперів підприємства і в зв'язку з цим підтримка відповідних контактів з інвестиційними фондами, банками, фінансовими експертами і акціонерами
3.	Короткострокове фінансування Виявлення і збереження таких джерел покриття поточної короткострокової потреби в кредитах підприємства, як банки і інші кредитні інститути
4.	Зв'язки з банками і фінансовий контроль Дотримання банківських угод, контроль за грошима фірми і цінними паперами і найбільш вигідне їх розміщення. Відповідальність за фінансові питання в угодах по нерухомості
5.	Кредитори і дебітори Поточний контроль, спостереження за наданням кредитів клієнтам і отриманням платежів від дебіторів відповідно до термінів оплати, що наступили, включаючи контроль спеціальних угод по фінансуванню продажів (платежі при продажі на виплат, орендна плата)
6.	Капіталовкладення Доцільне розміщення капіталу підприємства, а також розробка і координація принципів вкладення капіталу до пенсійних фондів або інші подібні способи використання капіталу
7.	Страхування Турбота про необхідне і достатнє страхування

Рис. 3. Завдання скарбника

Відповідно до такого орієнтованого в майбутнє розгляду завдання контроллера стали все більше зв'язувати з питаннями планування і контролю. Причому змінилося місце контроллера в організаційній ієрархії підприємства. Контроллер вийшов на один рівень із скарбником.

Слід підкреслити, що в каталозі завдань контроллера планування назване першим серед семи інших, а саме планування при цьому представляє собою складання, координацію і реалізацію планів підприємства як інтегрованої частини менеджменту при контролі господарської діяльності. Планування охоплює плани прибутку, програми інвестицій і фінансування, плани збуту і нормативи витрат.

В зв'язку з цим необхідно звернути серйозну увагу на те, що виробничі підприємства України за станом внутрішнього економічного управління значно відстають від США та Німеччини.

Для подолання цього розриву необхідно в першу чергу готувати кадри, які були б здатними для таких серйозних перетворень. Економічні вузи і факультети випускають економістів за фахом "Бухгалтерський облік, аналіз і аудит", які сьогодні не готові обійняти посаду контроллера, тим більше очолити процес планування діяльності підприємства, фірми, корпорації, тому що за період навчання у вузі не вивчали таку дисципліну як "контролінг".

В зв'язку з цим слід особливо підкреслити ту обставину, що за період незалежності України видана тільки одна праця з планування діяльності підприємства професором О. А. Орловим [6].

Серйозність проблеми зміни організаційної перебудови управління економікою підприємства з досвіду розвинених країн вимагає проведення цієї роботи в загальнодержавному масштабі. Проведення її вимагає системного підходу і тому потрібна розробка загальнонаціональної програми, затвердженої Кабінетом Міністрів України, яка повинна містити розробку положень про обов'язки контроллера і скарбника (фінансового директора), розробку системи використання інформаційних технологій підприємств. Необхідно організувати видання перекладів учбово-практичної літератури з служби контроллера, а під керівництвом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України здійснити переробку відповідних учбових планів вищих учбових закладів і програм відповідних учбових дисциплін.

Необхідно звернути увагу на негативну тенденцію поширення в плановій, обліковій і аналітичній літературі термінів "бюджет" і "бюджетування" замість загальноприйнятих і відомих у вітчизняних виданнях термінів "кошторис" і "розробка кошторису". При цьому названі терміни все частіше застосовуються замість термінів "план" і "планування".

Особливо часто ці терміни використовуються в працях з управлінського обліку, що обумовлено впливом перекладних робіт. При чому, поширення терміну "бюджетування" спостерігається і в Україні, і в Росії.

В роботі В. Б. Івашкевича виділяється глава 10. "Бюджетування і контроль витрат по центрах відповідальності і функціях виробничо-фінансової діяльності". Слід зазначити визначення: "Бюджетування в загальному вигляді можна представити як інформаційну систему внутріфінансового корпоративного управління за допомогою певних фінансових інструментів, званих бюджетами" [3, с. 449]. І це при тому, що в показниках виробничо-господарської діяльності підприємства бюджетів немає – є плани, завдання, кошториси, які і характеризують показники діяльності підприємства.

Засилля в літературі з управлінського обліку термінів "бюджет" і "бюджетування" заохочується перекладною літературою. Проте, вплив перекладних робіт на

розширене використання термінів "бюджет" і його похідних залежить швидше не від тексту робіт, що перекладаються, а від кваліфікації перекладача і редактора. Звернемося до перекладу роботи К. Друрі "Управлінський і виробничий облік". Вибір цієї роботи пояснюється тим, що праці А. Апчерча і К. Друрі вийшли в англійських видавництвах, а переклади російською мовою – в різних російських видавництвах.

В роботі К. Друрі жодного разу не зустрічається в змісті терміни "бюджет" і "бюджетування" і виклад від цього не постраждав. У змісті зустрічається "кошторисні ставки накладних витрат", "кошторис капіталовкладень" (с. 436, 438), "складання кошторису", "етапи процесу планування", "управління процесом складання річного кошторису" (с. 518–525) і в такому дусі до кінця глави (с. 548) [2, с. 88].

Наведений приклад праці К. Друрі служить свідоцтвом дбайливого відношення до мови викладу, а в даному випадку – тонкощі перекладу. Поза сумнівом, викладачі вищих учбових закладів разом з передачею знань студентам повинні приділяти увагу термінології.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, формування ефективного планування в системі управління суб'єктів господарської діяльності, яке полягає в правильному визначенні місії підприємства, оптимальних шляхів її досягнення та забезпечення стійкого функціонування в умовах циклічних фінансових криз, в подальшому вимагає створення дієвої системи контролю за впровадженням і реалізацією планів та стратегії, що передбачає модернізацію бухгалтерського обліку як важливої складової системи контролінгу як методології управління суб'єктами господарювання.

Список використаної літератури:

1. Аокофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Аокофф; [пер. с англ.]. – М.: Сирин, 2002. – 256 с. 2. Друри К. Управленческий и производственный учет: [вводный курс] / К. Друри; [пер. с англ.]. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Аудит, ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 735 с. 3. Івашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: [учебник] / Івашкевич В. Б. – М.: Юристъ, 2003. – 618 с. 4. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: [підручник для вищих навч. закладів] / Кредісов А. І. – К.: Знання України, 2001. – 300 с. 5. Лісовська О. Л. Економічна політика і економічна безпека України: [навч. посібник] / Лісовська О. Л. – К.: Вид-во Національної академії Служби безпеки України, 2003. – 182 с. 6. Орлов О. А. Планирование деятельности промышленного предприятия: [учебник] / Орлов О. А. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К.: Скарбы, 2006. – 416 с. 7. Паркінсон С. Н. Искусство управления / С. Н. Паркінсон, М. К. Рустомджи; пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с. 8. Типовая методика разработки техпромфинплана производственного объединения (комбината), предприятия. – М.: Экономика, 1979. – 448 с. 9. Управление – это наука и искусство / [Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.]. – М.: Республика, 1992. – 351 с. 10. Царев В. В. Внутрифирменное планирование: [учебник] / Царев В. В. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.

Белюсова Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- проблеми формування та реалізації облікової політики;
- проблеми управлінського обліку;
- аудит.