

СИСТЕМА ПЛАНІВ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

SYSTEM OF PLANS OF MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Юрій ЄГУПОВ,
кандидат економічних наук,
Одеський національний економічний університет



Yuriy YEHUDOV,
Ph.D in Economics,
Odessa National Economic University

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 останньої часно генерувати виважені планові рішення.

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

У роботах вітчизняних і зарубіжних економістів зустрічається безліч різних класифікацій видів планування як процесу. При цьому термінологія, що в них використовується, як зазначає Н.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 лише 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 обґрунтованим є таке ототожнення?

Дійсно, класифікації видів планування й видів планів збігаються за рядом 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.Шваба, останній становить зміст СПДП, якщо в якості елементів системи розглядати результати процесу планування, тобто інформацію, що міститься в планах [7, с. 309]. Тут же пропонується й інша точка зору щодо змісту СПДП, відповідно до якої система планування є цілеорієнтованою сукупністю суб'єктів і процесів планування. Однак у тому випадку, якщо елементами системи вважати суб'єкти планування [7, с. 309].

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

Статтю присвячено проблемі побудови системи планів сучасного промислового підприємства. Досліджено 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.

Сформульовано 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.

Визначено базову класифікаційну ознаку, 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 головними параметрами, включаючи: регулярність розробки планів; предмет планування; тривалість планового періоду. Відповідними однойменними ознаками (крім базового) слід обмежити й класифікацію видів планів підприємства.

Обґрунтовано авторську позицію щодо складу планів у розрізі класифікаційних ознак і горизонту розробки кожного з його видів. Досліджено 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 has been 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 that 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.

Важко погодитися з думкою Л.Швайба 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 кажучи вже про те, що інформація, що міститься в планах, є тільки певною частиною 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 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 системі так званих емерджентних властивостей [8], не характерних 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, а й кількісно. На таку властивість СПДП вказує Г.Тарасюк, зазначаючи, 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 в ній, у порівнянні із класифікацією видів планування.

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

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

Незважаючи на вказані недоліки розглянутої класифікації, ми повністю поділяємо закладену в ній концептуальну ідею, а саме: види планів підприємства не настільки різноманітні, як види плану-

вання, 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 сприятиме реалізації найважливіших принципів побудови СПДП і в першу чергу забезпечувати комплексність і безперервність процесу планування діяльності підприємства.

Звідси випливає перша вимога, що висувається як до системи планів підприємства, так і до складу класифікаційних ознак, тобто *повнота*. Її реалізація пов'язана зі збільшенням складу останніх. Це, з одного боку. З другого боку, побудова ефективної СПДП обумовлює необхідність розумного обмеження видів планів, що розробляються 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 щодо цього питання 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.Швайка виділяє залежно від масштабу вирішуваних завдань [11, с. 25], Г.Тарасюк – залежно від ієрархічного рівня управління [13, с. 101], Н.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 найтісніше 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.

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



Відповідними однойменними ознаками (крім базового) слід обмежити й класифікацію видів планів підприємства.

Використання всіх інших ознак, що використовуються в існуючих класифікаціях видів планування, не є доцільним, оскільки вони застосовуються при обґрунтуванні технологічних підходів до розробки окремих видів планів підприємства. Також не доцільно використовувати ознаку «обов'язковість планових рішень», на основі якої виділяються директивні й індикативні плани, оскільки останні є об'єктами планування лише на мезо- й макрорівні.

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

1. Зміст і призначення планів. У табл. 1 узагальнено представлені в економічній літературі підходи до класифікації планів за викладеною базовою ознакою.

Техніко-економічне планування традиційно, ще з радянських часів, виділяється в якості основного виду комплексного планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Історично усталеною формою такого 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 цього 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. Нині розробку стратегічних і тактичних планів відносять до ключових процесів у СПДП, що дає всі підстави ці види планів розглядати в якості основних у системі планів сучасного підприємства. Це якраз і відображено в класифікаціях 3 і 5 (табл. 1).

Переважає більшість економістів в якості самостійного виду планів (залежно 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

Таблиця 1. Класифікація планів за змістом і призначенням (типом цілей)

№ п/п	Види планів	Автори
1	техніко-економічний оперативно-виробничий	О.Яковлев, А.Устич; П.Харів; В.Золотогоров
2	техніко-економічний оперативно-календарний соціального розвитку колективу	О.Баранів; О.Свінцицька; Г.Семенов, В.Станчевський та ін.
3	стратегічний тактичний оперативно-календарний (оперативно-виробничий)	В.Дякон, Н.Лисенко та ін.; І.Чуєв, Л.Чечевіцина; М.Бухалков; О.Ястремська, К.Яковенко; Н.Стрекалова
4	виробничий маркетинговий фінансовий інвестиційний і т.д.	Н.Тюріна, М.Ведерніков та ін.; Л.Швайка
5	стратегічний тактичний оперативно-календарний бізнес-план	А.Ільїн; В.Іванова; О.Баскакова; Н.Платонова, Т.Харитонова; Л.Шваб

цього виду планів у контексті розглянутої класифікації необхідно визначитися з його ключовою характеристикою. Остання повинна бути найтіснішим чином пов'язана із класифікаційною ознакою, тобто із змістом і призначенням такого виду планування й планів.

Так само, як і техніко-економічне планування, воно має 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 – оперативного планування виробництва. «Оперативність» також не може розглядатися в якості основної характеристики цього 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 цього 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.Свінцицька відносить поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації працівників, задоволення побутових і соціально-культурних потреб працівників та їх родин тощо [15, с. 18]. Однак зазначені завдання традиційно вирішуються в рамках техніко-економічного планування, зміст якого не обмежується лише виробничою діяльністю, зокрема, в складі таких розділів тактичного плану підприємства, як «План по праці» і «План соціального розвитку колективу». Винесення ж рішень завдань, 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). Ця класифікація, крім розглянутих вище трьох видів планів підприємства, включає також і бізнес-план. Останній є стандартним чітко структурованим документом, у якому викладені загальна концепція розроблюваного 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, мають тактичний характер. Однак, незважаючи на це, з огляду на свою специфіку бізнес-план повинен бути виділений в якості самостійного виду серед планів підприємства.

Для забезпечення повноти системи планів підприємства склад останньої, представлений у класифікації 5 (табл. 1), на наш погляд, необхідно дещо розширити. Зокрема, за рахунок включення такого

важливого 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 мають одноразовий характер. За цією ознакою виділяють дві групи планів: систематичні й одноразові. До першої групи Н.Стрекалова відносить стратегічні й тактичні плани, до другої – бізнес-плани [1, с. 27]. На наш погляд, склад планів за такою класифікаційною ознакою слід дещо розширити. Зокрема, за рахунок включення в першу групу календарних планів, а в другу – програм. Останні, як і бізнес-плани проектів, мають 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. Ця класифікаційна ознака використовується лише для диференціації тактичних планів і бізнес-планів проектів.

4. Тривалість планового періоду. У табл. 2 узагальнено існуючі підходи до класифікації планів за тривалістю планового періоду. В економічній літературі ця ознака зустрічається під різною 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.Ільїна [5, с. 47], Г.Тарасюк [3, с. 37] види планів, представлені в класифікації 1 (табл. 2), виділяються за ознакою «період і ступінь деталізації планових рішень». Ця класифікація без вказівки якої-небудь ознаки зустрічається в роботі М.Абрютіної [19, с. 354], також як і класифікація 4 (табл. 2) – у роботі В.Царьова [20, с. 110].

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

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

Довгострокове планування ряд авторів ототожнює зі стратегічним. У якості аргументу Н.Стрекалова зазначає, що «довгострокове планування містить у собі стратегічні цілі й плани» [1, с. 21]. О.Орлов ставить знак рівності між перспективним і стратегічним плануванням. 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 із 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 за тривалістю періоду розробки, так і за іншими класифікаційними ознаками. Це повній мірою можна віднести і до тактичних, і до календарних планів.

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

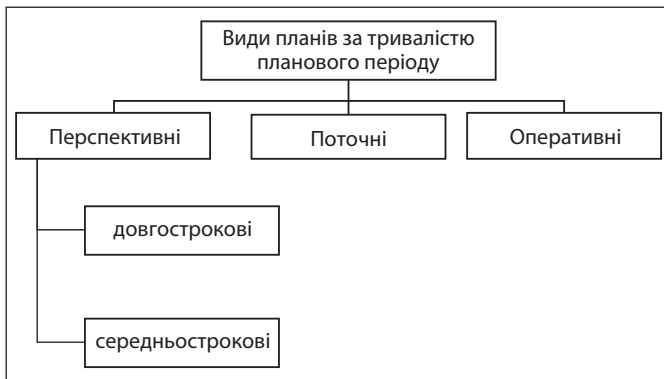
Представимо наші аргументи на користь такої диференціації. Перспективний план дослівно переводиться як план, «що передбачає майбутній розвиток» [23 с. 375], «передбачення майбутнього» [24, с. 939]. Поняття «перспектива» значно ширше, ніж поняття «довгостроковий період». Перспектива може бути як довгостроковою, 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 включатиме три основні види планів: перспективні, поточні та оперативні. При цьому в складі

Таблиця 2. Класифікація планів за тривалістю планового періоду

№ п/п	Види планів	Автори
1	довгострокові середньострокові короткострокові	О.Ястремська, К.Яковенко; О.Яковлев, А.Устич; М.Бухалков; Н.Стрекалова; А.Богатирьов
2	довгострокові середньострокові короткострокові оперативно-календарні	В.Гуменюк, Г.Юрчик; Й.Петрович
3	стратегічні довгострокові середньострокові поточні оперативно-календарні	А.Магомедов
4	перспективні поточні	С.Покропивний; В.Царьов
5	перспективні поточні оперативно-календарні	П.Харів; В.Осипов; В.Гринчуцький, Е.Карапетян
6	перспективні поточні оперативні	Л.Швайка
7	перспективні довгострокові середньострокові поточні	Н.Верхоглядова, Д.Ядранський; Н.Платонова, Т.Харитоновна; Н.Афанасьєв, А.Гончаров
8	перспективні середньострокові поточні оперативно-виробничі	І.Бойчик

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



перспективних планів необхідно виділяти довгострокові й середньострокові плани (рис. 2).

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

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

Разом з тим для побудови системи планів підприємства необхідним є встановлення чітких кількісних критеріїв віднесення планів до того чи іншого виду залежно від тривалості планового періоду. При цьому з викладеного вище логічно випливає, що горизонт планування може бути визначений у вигляді інтервалу, в межах якого він варіює з урахуванням галузевих особливостей підприємства, стану зовнішнього середовища тощо.

У якості відправного моменту вирішення зазначеного завдання ми пропонуємо використовувати період поточного планування. Авторська позиція 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, є період, тривалість якого не перевищує 1 рік. При цьому частина з них вказує на період, що дорівнює одному року [2, с. 27; 6, с. 32; 16, с. 65 та ін.], а частина – на період, що менший 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 серед-

ньострокового плану, із чим навряд чи можна погодитися. Звідси в якості горизонту поточного планування приймаємо період, що дорівнює одному року. При цьому акцентуємо увагу на тому, що цей вид плану обов'язково повинен розроблятися з поквартальною розбивкою.

А тепер визначимо горизонт оперативного планування. У роботі [27, с. 149] А.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.Осипов, «розробляються на основі поточних (річних) планів з метою їх конкретизації» [16, с. 66]. Звідси логічно випливає, що період оперативного планування повинен бути менший за період розробки поточного плану підприємства. З урахуванням того, що останній формується на 1 рік у поквартальному розрізі, горизонт оперативного планування має становити один місяць із розбивкою (залежно від типу виробництва) на декади, добу, зміни, години. Цю точку зору поділяє 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 до 5 років, верхня – від 5 до 20 років. Основна ж частина авторів як горизонт розробки довгострокових планів визначає період, що становить не менше 5 років, тобто 5 і більше. 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 поділяє точку зору зазначених авторів, пам'ятаючи про те, що ще в радянський час основним видом середньострокового плану був 5-річний план підприємства з розбивкою за роками. У визначенні верхньої межі періоду довгострокового планування ми не бачимо особливого сенсу, однак все ж позначимо її на рівні 20 років.

Горизонт середньострокового планування визначаємо за залишковим принципом. Так, з отриманих вище висновків щодо горизонту довгострокового, поточного і оперативного планування однозначно випливає, що середньострокові плани розробляються на період понад 1 рік і до 5 років включно.

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

Основу системи планів підприємства становлять види планів, які виділяються за базовою класифікаційною ознакою. Зупинимося на дослідженні існуючих підходів до трактування їх змісту, призначення й горизонту розробки, а також на обґрунтуванні авторської позиції з цього питання.

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

Ряд авторів цей вид планів ототожнює зі стратегією підприємства, зводячи процес стратегічного планування до її розробки [16, с. 66; 28 с. 8]. Дійсно,

Рис. 3. Класифікація планів підприємства [авторська розробка]

Види планів підприємства				
Зміст і призначення планів	Регулярність розробки		Предмет планування	Тривалість планового періоду
	Систематичні	Одноразові		
стратегічні тактичні календарні бізнес-плани програми	стратегічні тактичні календарні	бізнес-плани програми	виробничі маркетингові збутові МТЗ інноваційні фінансові та ін.	перспективні довгострокові середньострокові поточні оперативні

Таблиця 3. Горизонт розробки планів, що виділяються в залежності від тривалості планового періоду

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

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 стратегічного плану. Останній, на думку ряду вітчизняних і закордонних вчених, 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 таку точку зору. При цьому вважаємо за необхідне зазначити, що за змістом і цільовою спрямованістю стратегічне планування полягає в розробці стратегії, яка є основним результатом такого 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, є інформаційною базою процесу обґрунтування стратегії підприємства, а з другого 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.

Зупинимося детальніше на ключовій складовій стратегічного плану. Нині в економічній літературі склалося дві думки щодо кількості стратегій, що містяться в цьому 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.Ільїн зазначає, що «з усіх розглянутих стратегій повинна бути обрана одна, що найбільшою мірою задовольняє потребам фірми» [5, с. 134]. Інша частина дотримується діаметрально протилежної точки зору. Зокрема, І.Падерін [30, с. 129], А.Шегда [27, с. 148], А.Богатирьов [26, с. 39] вважають, що в складі стратегічного плану підприємства повинна розроблятися система стратегій. Остання, на думку А.Богатирьова, повинна включати базову й функціональні стратегії [26, с. 39].

Ми цілком поділяємо таку точку зору, однак вважаємо за необхідне викласти свою аргументацію на користь її правомірності. Звернемося до визначення стратегії підприємства, сформульованого В.Бариним на основі проведеного ним всебічного аналізу сутності цієї 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 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.Тридід дає авторську класифікацію стратегій підприємства, що включає десять групвальних ознак [32, с. 254-255].

Основне завдання стратегічного планування полягає в обґрунтуванні довгострокових (на 10-15 років) цілей і стратегій 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 зазначають В. Гуменюк і Г. 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 навести чимало подібних прикладів, коли для досягнення стратегічних цілей потрібен незначний період часу.

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

Тактичні плани. На сьогодні є 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.Бухалков підкреслює, що завдання й способи, що містяться в тактичних планах, необхідні для досягнення суто встановлених заздалегідь або традиційних цілей [2, с. 28].

Призначення тактичних планів більша частина вчених вважає в 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 огляду на це питання ми дотримуємося, на наш погляд, більш суворого і ємного трактування призначення тактичних планів, представленого в роботі вітчизняного вченого Л.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, звідси його змістом є комплекс тактичних завдань і конкретних шляхів їх вирішення.

Взявши за основу це трактування призначення й змісту тактичних планів, перейдемо до обґрунтування горизонту їх розробки. Багато вчених обмежують період тактичного планування одним роком. При цьому вони або повністю отожднюють цей вид планування з поточним [4, с. 9 та ін.], або 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 до 5 років [5, с. 50; 6, с. 32 та ін.]. Окремі з них повністю отожднюють тактичні плани із середньостроковими [1, с. 23; 15, с. 16], визначаючи для них зазначений вище період розробки.

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

Обмеження горизонту тактичного планування тільки поточним періодом не тільки безпідставне, але й призводить до порушення найважливіших принципів побудови діючої системи планів підприємства. Наведемо найбільш вагомні аргументи.

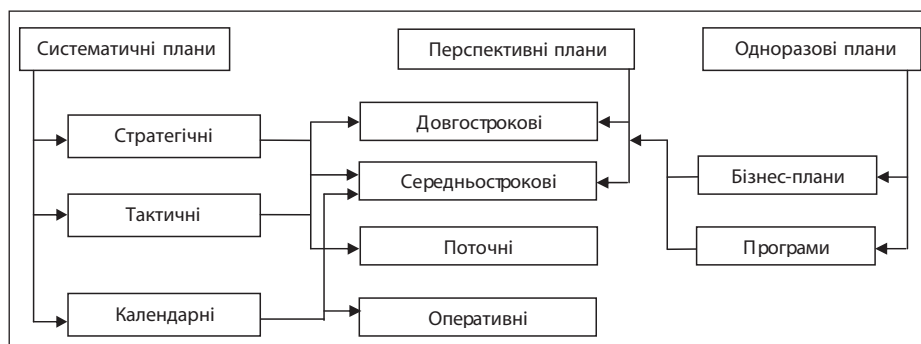
Результати тактичного планування, як правило, оформляють документом про економічний і соціальний розвиток підприємства, в якому взаємопов'язані всі напрямки діяльності підприємства, робота всіх функціональних підрозділів [22, с. 18]. Цілком очевидно, що така взаємоув'язка не може обмежуватися тільки поточним періодом. До такого ж висновку доходять і автори роботи [39, с. 359], розглядаючи організаційно-ієрархічну співвідпорядкованість і кооперацію об'єктів планування. Зокрема, вони зазначають, що взаємоув'язка різних напрямків діяльності підприємства повинна здійснюватися і на довгостроковий, перспективний період. А якщо ні, то принцип комплексності планування може бути реалізований лише в короткостроковому періоді. Звідси комплексний, системний характер повинні мати не тільки поточні плани, а й плани, що розробляються на більш тривалі періоди.

У якості аргументу на користь розширення горизонту тактичного планування зазначимо, що впровадження цілого ряду заходів тактичного характеру (з науково-технічної підготовки виробництва нової продукції, впровадження 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), надано в роботі [11, с. 23]. Ми повністю поділяємо цю точку зору, однак 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 розділити на поточні й перспективні. У складі ж останніх слід виділяти середньострокові й довгострокові тактичні плани. Поточні тактичні плани розробляються на 1 рік з розбивкою за кварталами. Горизонт середньострокового тактичного планування повинен становити понад 1 рік і до 5 років включно, а довгострокового ТП – понад 5 років і до 10 років включно.

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



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

Бізнес-плани. Для визначення змісту й місця бізнес-планів у системі планів підприємства необхідно дослідити сутність самого поняття «бізнес-планування». Як в економічній літературі, так і в господарській практиці останнє використовується в двох 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.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 значенні, у вузькому сенсі, категорія «бізнес-планування» використовується для позначення процесу розробки бізнес-проектів і бізнес-планів. У такій якості цей термін і отримав найбільш широке застосування, практично витіснивши з користування громіздке словосполучення «розробка бізнес-планів» [22, с. 19; 41, с. 3 та ін.].

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

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

На сьогодні існує повна єдність думок щодо місця бізнес-планів у процесі розробки і просування бізнес-проектів. Підготовка бізнес-плану є не тільки центральною, а 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 у контексті підготовки і просування бізнес-проектів? Чи має бізнес-проект обов'язковий характер по відношенню до бізнес-плану?

Аналіз літературних джерел показав, що, незважаючи на суперечливість думок з цього 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-які з наведених у численних літературних джерелах із 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 лише 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 мають

обов'язковий характер. Іншими словами, з одного боку, бізнес-план є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проекту, найважливішою його складовою, основним ядром, а з другого боку, тільки наявність бізнес-проекту ініціює необхідність розробки бізнес-плану.

Програми. Цей вид планів розробляється для вирішення поставлених перед підприємствами проблем, що мають, 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.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 цієї галузі; науково-технічні програми, призначені для вирішення проблем розвитку науки й техніки. Ці різновиди програм можуть поєднуватися: комплексні регіональні, проблемні регіональні. Програми, як правило, розробляються для груп підприємств. Тому одне й те ж підприємство може брати участь у реалізації декількох програм [16, с. 67].

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

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

ВИСНОВКИ

1. Найважливішим завданням, що вирішується в контексті побудови дієвої системи планування діяльності сучасного промислового підприємства, є обґрунтування складу планів підприємства. Його вирішенню на сьогодні перешкоджає відсутність чіткої, науково обґрунтованої класифікації планів. Разом з тим, незважаючи на свою гостру актуальність, ця проблема не знайшла належного відображення в науковій та навчально-методичній літературі.

2. Нині 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 під час вибору технології планування, а друга – при побудові системи планів підприємства. Функціональне призначення останньої істотно обмежує склад класифікаційних ознак, що використовуються в ній, у порівнянні з класифікацією видів планування.

3. При визначенні необхідного й 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 максимально сприятиме реалізації найважливіших принципів побудови СПДП і в першу чергу забезпечуватиме 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 системи планів підприємства необхідне встановлення чітких кількісних критеріїв віднесення планів до того чи іншого виду в залежності від тривалості планового періоду. Горизонт планування може бути визначений у вигляді інтервалу, в межах якого він варіює з урахуванням галузевих особливостей підприємства, стану зовнішнього середовища тощо. При цьому 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-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
4. Шимко О.В., Рижиков О.В., Грибкова С.М., Шимко О.І., Шолохова 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. Іванова 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. Беляева Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління / Н. С. Беляева // 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: Видавель «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 гол. 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. Кузнєцова. – 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. Береуцький 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 підприємствам» / 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. Анишкин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. – М.: Омега – Л, 2003. – 280 с.
37. Платонова Н.А., Харитонов 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. Слинков. 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.

REFERENCES

1. Strekalova N.D. Biznes-planirovanie: Uchebnoe posobie [Business Planning: Textbook]. Saint Petersburg, Piter, 2009, 352 p. [in Russian].
2. Buhalkov M.I. Planirovanie na predpriyatii [Planning at the enterprise] Moscow, INFRA-M, 2005, 416 p. [in Russian].
3. Tarasyuk H.M., Shvab L.I. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva [Planning of business]. Kyiv, Karavela, 2008, 352 p. [in Ukrainian].
4. Shymko O.V., Ryzhykov O.V., Hrybkova S.M., Shymko O.I., Shchokolova A.L. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva [Planning of business]. Kyiv, Tsentri navchal'noyi literatury, 2006, 296 p. [in Ukrainian].
5. Il'in A.I. Planirovanie na predpriyatii: Uchebnik [Planning at the enterprise]. Novoe znanie, 200, 4-e izd., stereotip., 635 p. (Ekonimicheskoe obrazovanie) [in Russian].
6. Ivanova V.V. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva: Navch. Posibnyk [Planning of business: Teaching manual]. Kyiv, Tsentri navchal'noyi literatury, 2006, 472 p. [in Ukrainian].
7. Shvab L.I. Ekonomika pidpryyemstva: Navchal'nyy posibnyk dlya studentiv vyshchyykh navchal'nykh zakladiv [Business economics: Textbook for university students]. Kyiv, Karavela, 2005, 568 p. [in Ukrainian].
8. Byelyayeva N.S. Stratehiya pidpryyemstva yak element mekhanizmu stratehichnoho upravlinnya [Business strategy as part of the mechanism of strategic management]. Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnogo universytetu. Seriya "Ekonimichni nauky", iss. 15. ch. 5, Kherson, 2015, pp. 54-56 [in Ukrainian].
9. Muratov A.S., Povarich I.P. Sinergiya i emerdzhentnost': genezis ih garmonizacii v ekonomike i upravlenii [Synergy and emergence: the genesis of their harmonization in economics and management]. Vestnik KemGU, 2012, no. 1 (49), pp. 271-275 [in Russian].
10. Tarasyuk H.M. Upravlinnya planuvanniam diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Management planning activities of the food industry enterprises]. Kyiv, Natsional'nyy universytet kharchovykh tekhnolohiy, 2009, 41 p. [in Ukrainian].
11. Shvayka L.A. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva: Navchal'nyy posibnyk [Planning of business: Textbook]. L'viv, "Novyy Svit-2000", 2004, 268 p. [in Ukrainian].
12. Yastrems'ka O.M., Yakovenko K.V., Yastrems'ka O.O. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva: navchal'nyy posibnyk [Planning of business: textbook]. Kharkiv, Vyd. KHNEU, 2011, 172 p. [in Ukrainian].
13. Tarasyuk H.M. Upravlinnya planuvanniam ta osnovni pidkhody do formuvannya systemy planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva na riznykh orhanizatsiynnykh rivnyakh [Management planning and basic approaches to formation of system planning activities on different organizational levels]. Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk, 2010, no. 3 (28), pp. 99-107 [in Ukrainian].
14. Dyakon V.M., Lysenko N.O., Tranchenko L.V. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv: navchal'nyy posibnyk [Planning of business: Textbook]. Uman': Vydavets' "Sochyns'kyi", 2010, 148 p. [in Ukrainian].
15. Svintsyts'ka O.M. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva: Navch. posib. [Planning of business: Textbook]. Kyiv, Vyd-vo. Yevrop. Un-tu, 2004, 232 p. [in Ukrainian].
16. Osipov V.I. Ekonomika predpriyatija: Uchebnik [Economics of the enterprise: Textbook]. Odessa, Majak, 2005, 720 p. [in Russian].
17. Magomedov A.M. Ekonomika predpriyatija: Uchebnik dlja vuza [Economics of the enterprise: Textbook for high schools]. Moscow, Izdatel'stvo "Jekzamen", 2004, 352 p. [in Russian].
18. Goremykin V.A., Planirovanie na predpriyatii. Uchebnik [Planning at the enterprise. Textbook]. Moscow, Informacionno-izdatel'skij dom "Filinch", 2004, 520 p. [in Russian].
19. Abrjutina M.S. Ekonomika predpriyatija: Uchebnik [Economics of the enterprise: Textbook]. Moscow, Izdatel'stvo "Delo i Servis", 2004, 528 p. [in Russian].
20. Carev V.V. Vnutrifirmennoe planirovanie [Intrafirm planning]. Saint Petersburg, Piter, 200, 496 p. [in Russian].
21. Tarasyuk H.M. Planova diyal'nist' yak systemnyy protses upravlinnya pidpryyemstvom [Planned activities as a business management system process]. Zhytomyr, ZhDTU, 2006, 469 p. [in Ukrainian].
22. Orlov O.O. Planuvannya diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva. Pidruchnyk [Planning the industrial enterprise activities]. Kyiv, Skarby, 2002, 336 p. [in Ukrainian].
23. Slovar' inostrannykh slov [Dictionary of foreign words]. Moscow, Rus. jaz., 1984, 608 p. [in Russian].
24. Busel V.T. Velykyy tumachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy [Great Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian]. Kyiv, Irpin', VTF "Perun", 2009, 1730 p. [in Ukrainian].
25. Pokropyvnyi S.F. Ekonomika pidpryyemstva: Pidruchnyk [Business economics: Textbook]. Kyiv, KNEU, 2001, 528 p. [in Ukrainian].
26. Bohatyr'ov A.M., Butyenko A.I., Kuznyetsova I.O. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti v umovakh rynku [Planning of the food industry enterprises in market conditions]. Odesa, Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen' NAN Ukrainy, Odes'ka natsional'na akademiya kharchovykh tekhnolohiy, 2003, 274 p. [in Ukrainian].
27. Shehda A.V. Ekonomika pidpryyemstva: Navch. posib. [Business economics: Textbook]. Kyiv, Znannya, 2005, 431 p. [in Ukrainian].
28. Bereuckij A.Ja. Osobennosti formirovaniya perspektivnykh planov razvitija predpriyatij mashinostroitel'nogo proizvodstva [Features of formation of perspective plans of development of the enterprises of machine-building production]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy, 2008, no. 2 (14), pp. 7-12 [in Russian].
29. Smolin I.V. Sistema stratehichnoho planuvannya rozvytku pidpryyemstva [The strategic planning system of an enterprise]. Kyiv, Kyivys'kyy natsional'nyy torhovel'no-ekonomichnyy universytet, 2005, 36 p. [in Ukrainian].
30. Paderin I.D., Polevaja L.M. Strategicheskoe planirovanie na promyshlennom predpriyatii [Strategic planning at an industrial enterprise]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy, 2008, no. 2 (14), pp. 129-131 [in Russian].
31. Barinov V.A. Ekonomika firmy: strategicheskoe planirovanie: Uchebnoe posobie [Economics of the enterprise: strategic planning: Textbook]. Moscow, KNORUS, 2005, 240 p. [in Russian].
32. Trydid O.M. Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva [Organizational-economic mechanism of strategic enterprise development]. Kharkiv, Vyd. KHDEU, 2002, 364 p. [in Ukrainian].
33. Russel L. Ackoff. Planirovanie budushhego korporacii [Creating the Corporate Future]. Moscow, Sirin, 2002, 256 p. [in Russian].
34. Humenyuk V.Ya., Yurchuk H.M. Planuvannya ta orhanizatsiya vyrobnychoyi diyal'nosti pidpryyemstva. Navch. Posibnyk [Planning and organization of production activity. Teach. manual]. Rivne, NUVNH, 2010, 148 p. [in Ukrainian].
35. Tsyba T.Ye. Osoblyvosti i mekhanizm stratehichnoho planuvannya [Features and strategic planning mechanism]. Aktual'ni problemy ekonomiky, 2006, no. 2, pp. 159-172 [in Ukrainian].
36. Aniskin Ju.P., Pavlova A.M. Planirovanie i kontroling: Uchebnik [Planning and controlling: Textbook]. Moscow, Omega – L, 2003, 280 p. [in Russian].
37. Platonova N.A., Haritonova T.V. Planirovanie dejatel'nosti predpriyatija: Uchebnoe posobie [Planning of the enterprise: Textbook]. Moscow, Izdatel'stvo "Delo i servis", 2005, 432 p. [in Russian].
38. Svirs'ka O.B. Rynkovo-orijentovane planuvannya vyrobnytstva produkt-siyi promyslovykh pidpryyemstv [Market-oriented production planning of industrial enterprises]. L'viv, Natsional'nyy universytet "L'vivs'ka politekhnika", 2012, 24 p. [in Ukrainian].
39. Volkov O.I., Devjatkin O.V. Ekonomika predpriyatija (firmy): Uchebnik [Economics of the enterprise (firm): Textbook]. Moscow, INFRA-M, 2003, 601 p. [in Russian].
40. V.N. Slin'kov. Biznes-plan i organizacija finansovo-hozajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija: Uchebnoe posobie [Business plan and organization of financial and economic activity of the enterprise]. Kyiv, Alerta, 2004, 456 p. [in Russian].
41. Bronnikova T.S. Razrabotka biznes-plana proekta: metodologija, praktika [Development of a business plan for the project: methodology, practice]. Jaroslavl'-Korolev, izd-vo "Kancler", 2009, 176 p. [in Russian].