

Балахонова О.В.

*д.е.н., професор,
професор кафедри економіки і менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут університету «Україна»*

Balakhonova Olesya

*Vinnitsa Social and Economic Institute
«Ukraine» University*

ФОРМУВАННЯ БАГАТОРІВНЕВОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF MULTI-LEVEL SYSTEM OF PLANNING BY DEVELOPMENT OF ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті проведено аналіз сучасної системи стратегічного управління і планування на вітчизняних підприємствах. При цьому встановлено значення визначеного науково обґрунтованого підходу до характеру і змісту економічного потенціалу підприємства. Зазначено наявність методологічної проблеми планування на підприємстві машинобудування у вигляді планів різної спрямованості, у розповсюженості двохелементної системи (стратегічного та оперативного планування) в умовах динамічної змінюваності зовнішнього середовища. Запропоновано багаторівневу систему планування розвитком потенціалу підприємства як елемента системи стратегічного управління, що вирішує наступні проблеми: процес планування повинен бути відносно простим у розумінні та використанні; необхідно передбачувати можливість використання внутрішніх і зовнішніх джерел розвитку; у процесі проектування системи планування розвитком економічного потенціалу необхідно приділяти увагу переходу від довгострокового до середньострокового і щорічного планування; при формуванні планів розвитку потенціалу підприємства є необхідна потреба у використанні накопиченого потенціалу або окремих його елементів.

Ключові слова: потенціал, рівень, планування, прогнозування, стратегія, ціль, управління, система, етап, розвиток.

Постановка проблеми. В ринкових умовах, в яких вже тридцять років функціону-

ють машинобудівельні підприємства, підтверджується значимість довгострокових програм розвитку як для всієї держави, так і для конкретного підприємства. Особливо гостро в останній час стоїть саме проблема формування планів розвитку. Відсутність методології планування на підприємствах, гонитва за найшвидшим вирішенням проблем, звільнення кваліфікованих фахівців-плановиків і відсутність спадкоємності характерні для планової і, відповідно, усієї економічної роботи більшості машинобудівних підприємств. Якщо підприємство і формує які-небудь плани, то це, як правило, оперативні, розраховані на конкретного замовника і сформовані по заздалегідь складеним договором на поставку продукції. Зрозуміло, що подібного роду плани не включають та і не можуть включати в себе довгострокові (середньострокові) заходи по розвитку, нарощуванню економічного потенціалу підприємства (ЕПП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі проведення цього дослідження авторка спиралась на наукові праці наступних вчених: Гохан П. [1], Гуніна І. [2], Захарченко В. [3; 9], Ковтун О. [4], Колосов А. [5], Лапін Є. [6], Петрович Й. [7], Пітерс Т. [8], Фляйшер К. і Бенсуссан Б. [10], Чаленко А. [11], Чухрай Н. [12]. Так, Пітерс проголошує: «У цей божевільний і хаотичний

час ми спираємося на оперативно-командну модель управління, яка вже ніяк не узгоджується з методами роботи динамічних лідерів» [8, с. 319]. Гохан П. стверджує: «Існують дві головні форми невдач підприємств: економічна і фінансова. ... З двох типів невдач підприємства економічна невдача є найбільш невизначеною» [1, с. 527]. Колосов А. у своїх дослідженнях звертає увагу на сталий розвиток вітчизняних підприємств: «Саме завдання з підвищення спроможності підприємства протистояти негативним впливам непередбачуваного динамічно змінюваного ринкового середовища спонукає до введення в практику менеджменту нових категорій визначення здатності підприємства протидіяти зовнішнім впливам, серед яких значну увагу приділено формуванню поняття стійкості підприємства» [5, с. 11]. Фляйшер К. і Бенсуссан Б. наголошують: «Виявлення стратегічних можливостей і ризиків, які асоціюються з галузевою еволюцією, дуже корисно при роботі зі змінами» [10, с. 111]. Захарченко В. слідом за Гоханом П., вивчаючи проблеми диверсифікації підприємств, звертає увагу: «Стратегічний аналіз діяльності підприємств як один із етапів стратегічного планування є об'єктом пильного вивчення як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками» [3, с. 110]. Ковтун О., досліджуючи сучасні підходи до формування стратегії підприємства на основі фреймової моделі, приходять до висновку: «...у формі набору взаємопов'язаних фреймів (вікон-меню) стратегія має прояв як системна концепція, яка об'єднує і спрямовує розвиток підприємства» [4, с. 33]. Чаленко А. розглядає проблему невизначеності поняття «потенціал» в економіці, існування якої, як він стверджує, не дозволяє проводити адекватні дослідження [11, с. 32]. Лапін Є. у своєму аналізі приходять до висновку, що «... потенціал підприємства переважно трактується як сукупність ресурсів, які представлені у його розпорядженні для виробничої діяльності». Та додає: «Потенціалу привласнена одна особливість, що рішуче впливає на зміст і характер взаємозв'язків його елементів, – їх взаємопов'язаність» [6, с. 16]. Все більше вітчизняних

вчених-економістів переходять у своїх роботах від дослідження економічного потенціалу підприємства до його інноваційного потенціалу [7; 12]. Так Чухрай Н. під потенціалом розуміє «...інтегровану сукупність всіх наявних матеріальних і нематеріальних активів, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності підприємства» [12, с. 33]. А Петрович Й. приходять до висновку про науково-методичну невизначеність понять «потенціал управління» і особливо, «ефективність управління», що, з його точки зору, зумовлює вибір та обґрунтування підходу щодо оцінювання використання інноваційного потенціалу управління підприємствами [7, с. 155].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність планів розвитку, відсутність системи стратегічного управління і планування ставить під сумнів питання збереження національного ринку збуту та виживання в довгостроковій перспективі. Розглядаючи систему планування розвитком (ЕПП), цілком закономірно вважати можливим її формування в рамках загальної системи стратегічного управління і планування на підприємстві. Відповідно всі властивості, переваги та недоліки системи вищого порядку характерні і для системи розвитку потенціалу.

Мета статті – на основі встановлення взаємопов'язаних елементів стратегічного і поточного планування дослідити характер та зміст економічного потенціалу підприємства у процесі його сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Однією з найбільш значимих методологічних проблем планування на підприємствах машинобудування була і залишається проблема узгодження планів різної спрямованості. Так, система управління крупним підприємством функціонує у двох режимах: в режимі стратегічного і поточного управління. Обмовимося відразу, що більшість авторів-економістів обґрунтовують систему управління шляхом порівняння стратегічного управління з оперативним [2, с. 8; 6, с. 104–106]. Крім того, також розповсюджена двохелементна система в умовах мінливості зовнішнього середовища не життєздатна, оскільки спо-

стерігається явний відрив стратегічних довгострокових цілей (і відповідних їм планів) від оперативних. На наш погляд, логічніше порівнювати стратегічне управління з тактичним (середньостроковим, короткостроковим та оперативним) і будувати багаторівневу планову систему розвитку.

Говорячи про нову, багаторівневу систему планування розвитку потенціалу підприємства як елемента системи стратегічного управління, що об'єднує різноманітні види планування і рівні управління підприємством, необхідно приділити увагу рішенням наступних проблем.

1. Процес планування повинен бути відносно простим в розумінні та використанні. Він повинен ділитися на окремі фрази, на кожній з котрих визначаються основні види діяльності, відповідальність та участь підрозділів. Домогтися стабілізації процесу вироблення планових рішень допоможуть спеціально створені організаційні форми. Це можуть бути комісії, комітети або конференції.

2. Необхідно передбачити можливість використання внутрішніх та зовнішніх джерел розвитку. Так, наприклад, кредити банків, при достатній обґрунтованості їх використання, є одним з найважливіших джерел розвитку підприємств, застосовуваним у всіх високорозвинених країнах. Що стосується внутрішніх джерел, то тут мова йде переважно про використання наявного потенціалу.

3. У процесі проектування системи планування розвитком ЕПП необхідно найбільш увагу приділяти переходу від довгострокового до середньострокового та до щорічного планування. Причому при синхронізації перспективного плану з річним і оперативним плануванням для забезпечення їх взаємозв'язку і наступності необхідно враховувати фактор часу.

4. При формуванні планів розвитком ЕПП варто враховувати, що реалізація подібних планів (стратегій) також у свою чергу потребує задіяння накопиченого потенціалу (або окремого елемента ЕПП). Окрім того, можливі також періоди розвитку, для яких не буде в якості головної цілі стояти наро-

шування потенціалу. При цьому Чаленко А. підкреслює, що «...декомпозиція економічного потенціалу повинна вимагати визначення потенціальної функції управління, і у тому числі – планового розподілу, кон'юнктури ринка, заключення контрактів, діючого законодавства, програм, розпоряджувальних документів» [11, с. 39–40].

Повертаючись до питання взаємозв'язку системи планування і системи управління, можна сказати, що невід'ємним елементом стратегічного управління є стратегічне планування, і, як елемент стратегічного управління, воно повинно бути основним елементом нової системи планування.

На думку автора, стратегічне планування правомірно трактувати як систему всього різноманіття видів планової діяльності на підприємстві. Воно включає в себе і є узагальненням довгострокового, середньострокового, поточного (річного), оперативного планування. Його основне призначення – зробити оперативні, поточні управлінські рішення обґрунтованими, насамперед, з точки зору завтрашнього дня.

План, як невід'ємний елемент системи планування, може бути розглянутий у двох аспектах. По перше, як процес і, по друге, як результат процесу – документ.

У відповідності з «процесним» трактуванням план характеризується як формування образу майбутнього та процес прийняття рішень для успішного функціонування виробництва.

Розуміючи під планом документ, можна сказати, що це система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною ціллю завдань, спрямованих на успішне функціонування виробництва. Виходячи з цього система планування повинна включати в себе набір різноманітних планів і характеристику певного процесу планування, властивого даній системі.

У найбільш логічному поданні процес планування може охоплювати п'ять етапів: прогнозування, формування мети, виявлення і вибір варіантів розвитку, розробку програми дій, бюджетування. Однак вважаємо за необхідне внести ясність в деякі поняття. Так, в літературі нерідко ототожнюються поняття «прогнозування» і «довгострокове плану-

вання». А головна відмінність прогнозування від довгострокового планування полягає в тому, що при прогнозуванні робиться спроба якомога точніше визначити економічну, політичну, законодавчу і т.п. ситуацію в майбутньому. Результатом прогнозування можуть бути сформульовані тенденції на певний період в області перспектив розвитку економіки країни, встановлення зв'язків між даними, що характеризують продукцію, підприємство, галузь, ринки збуту, конкурентів і загальне економічне становище. У той же час прогнозування дає лише базу, на якій згодом будуть будуватися конкретні програми дій. Довгострокове планування має на меті розробити на основі отриманих прогно-

зів образ бажаного майбутнього, вираженого в конкретних цифрових даних.

Таким чином, автор на основі системного підходу в процесі планування розвитку ЕПП та узагальнюючи результати консалтингового проекту з реструктуризації на ТДВ «Первомайськдизельмаш» виділяє наступні логічно пов'язані між собою етапи (рис. 1).

1. *Етап стратегічного планування*, в ході якого аналізуються всі можливості досягнення загальних цілей. Для цього розглядається ряд альтернативних варіантів з виявленням найбільш оптимального з них, після чого обраний оптимальний варіант формулюється у вигляді конкретної стратегії або набору стратегій. В рамках стратегічного плану-

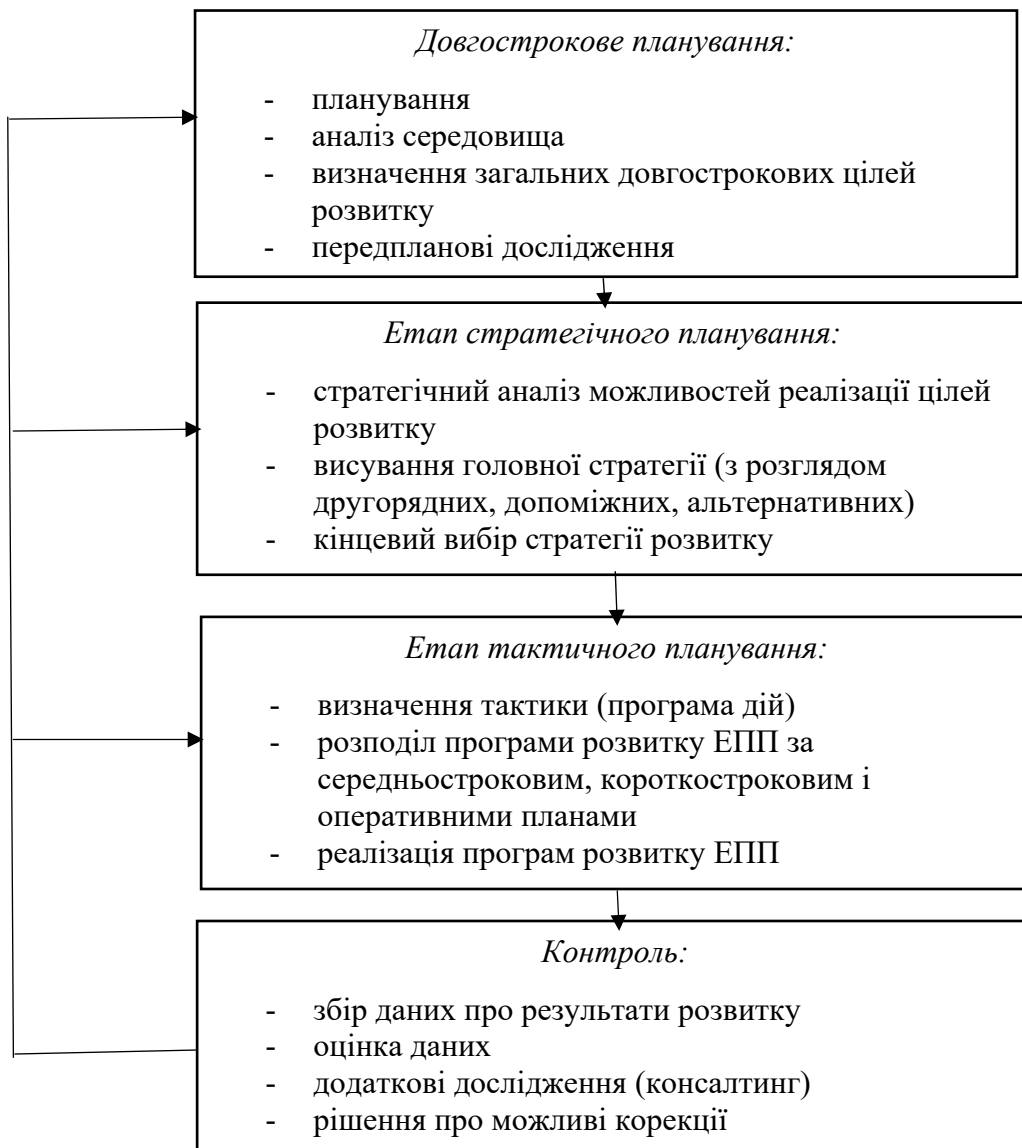


Рис. 1. Етапи процесу планування розвитком ЕПП

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 7; 12]

вання вважаємо за необхідне виділити довгострокове планування. Оскільки стратегічний план розвитку має на меті розробку стратегії, то довгостроковий план охоплює прогнозування тенденцій в зміні попиту і пропозиції, аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства, а також визначення бажаного стану компанії в спрогнозованій обстановці у вигляді загальних довгострокових цілей (з цифровою конкретизацією).

Особливість даного етапу планування полягає в поділі функцій.

Так, довгостроковий прогноз і аналіз виконуються зовнішнім консультантом, в той час як стратегія розвитку виробляється лише з його участю.

2. *Етап тактичного планування.* На даному етапі відбувається перетворення загальних напрямків стратегічного розвитку в цілі і завдання тактичних планів на більш деталізованій основі як за термінами реалізації, так і за окремими напрямками (інформаційний потенціал, інноваційний потенціал, кадри, виробництво і т.д.). В рамках тактичного планування відбувається деталізація за допомогою середньострокових, короткострокових (поточних) і оперативних планів.

3. *Контроль.* Даний етап акумулює в собі збір і аналіз всіх даних про хід реалізації кожного з етапів планування розвитку ЕПП, після чого відповідно до результатів аналізу приймається рішення про необхідну корекцію або зміни.

Запропонований автором підхід до планового процесу забезпечує інтегрованість системи прийняття рішень, дозволяє досить швидко визначити відповідність вироблених програм розвитку потенціалу бажаного стану підприємства в майбутньому. Використання такого підходу було дуже важливим в процесі здійснення консалтингового проекту «Наукове забезпечення процесу реструктуризації основного виробництва на ТДВ «Первомайськдизельмаш з переходом на випуск диверсифікованої продукції». Диверсифікація у цьому контексті розглядалася як можливість конкретного машинобудівного підприємства увійти в нову сферу виробничих відносин, куди вона може внести ефективний менеджмент або новий спо-

сіб управління розвитком ЕПП. Звичайно ж, метою такої диверсифікації було – добитися в майбутньому підвищення показників ефективності при повному використанні ресурсів [3, с. 110].

Необхідно також усвідомлювати, що застосування системного підходу до планування розвитком ЕПП незмінно призведе до перегляду всієї системи планування на підприємстві. Впровадження системного підходу до планування починається з поділу планів по різних рівнях з їх подальшою інтеграцією в єдину систему (рис. 2). При цьому передбачається, крім вертикального, горизонтальний розподіл планів. На практиці це може означати, що, наприклад, відповідальність за визначення перспектив розвитку потенціалу підприємства лягає на вище керівництво (заступника директора з розвитку), проте в процесі формування прогнозу розвитку беруть участь керівники економічних служб, рядові співробітники та консультанти, які відповідають за збір інформації та прогнозування майбутніх тенденцій.

Підходячи до організації як до відкритої системи, слід враховувати в процесі управління і планування не тільки внутрішню систему організації, що об'єднує функціональні відносини між підрозділами, організаційну структуру, місію, цілі і промислово політику, а й ряд інших систем, таких, як: макросистему (систему зовнішнього середовища), що включає в себе загальні політичні, економічні, соціальні, культурні та інші умови, в яких діє підприємство; систему конкурентних відносин, яка характеризується взаємовідносинами між конкурентами, галузевою структурою і відносинами «виробник-споживач», характерними для певної галузі, в якій компанія конкурує з іншими виробниками.

Таким чином, для ефективного планування необхідне надходження інформації від кожної з цих систем з подальшою її обробкою в процесі створення конкретних планів дій.

Говорячи про багаторівневу систему планування на підприємстві, здатної інтегрувати в себе систему планування розвитку ЕПП, вважаємо за необхідне приділити увагу планам, що розробляються на під-

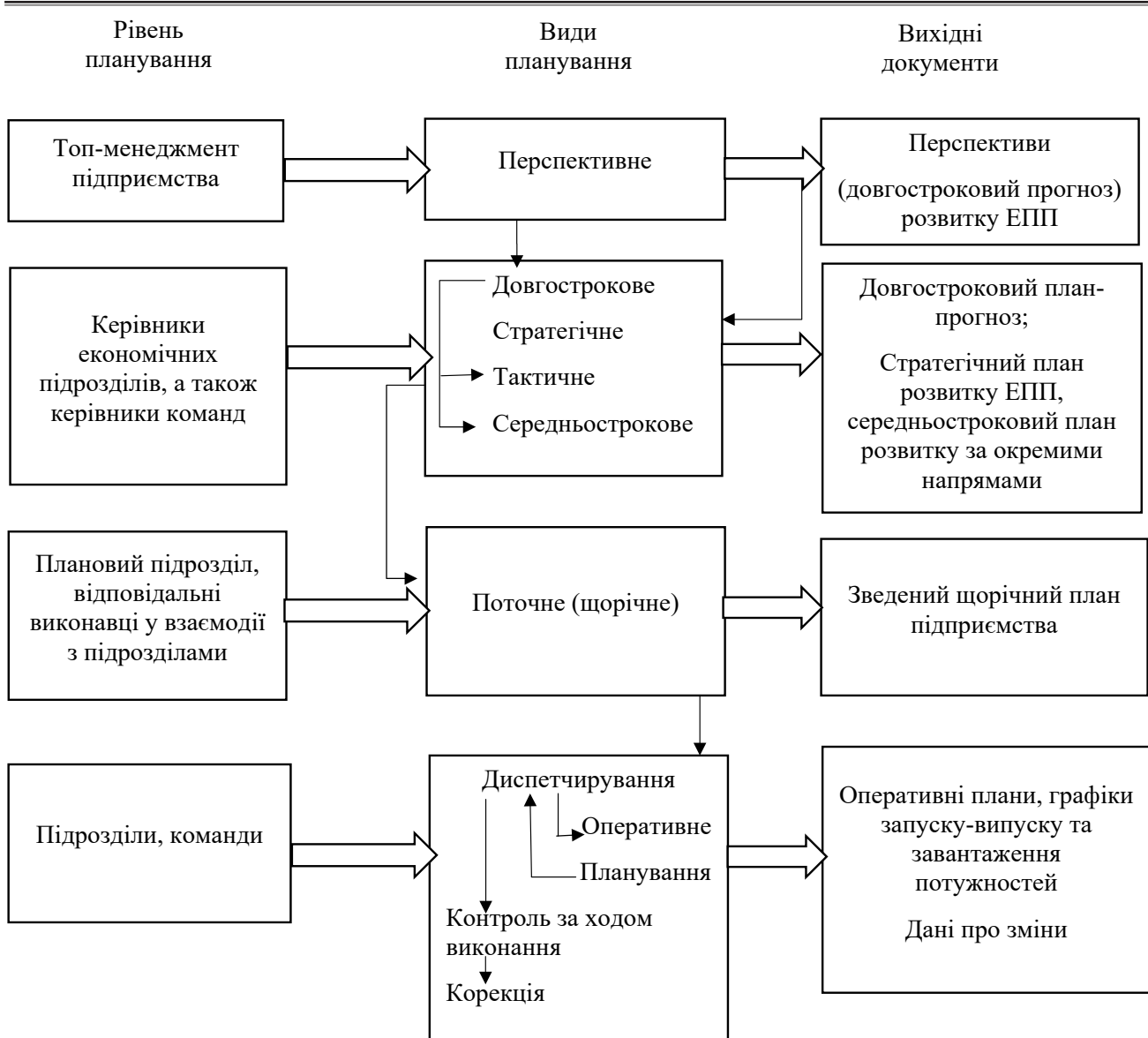


Рис. 2. Система планування розвитку ЕПП за видами і рівнями

Джерело: авторська розробка

приємстві. Так, єдина система планування повинна включати в себе наступні плани:

- довгостроковий план-прогноз;
- стратегічний план;
- функціональні плани середньострокової і короткострокової дії;
- оперативні плани.

Довгостроковий план розробляється вищим керівництвом підприємства. Вхідні дані для довгострокового плану містять відомості про дослідження і розробки, результати вивчення ринків збуту і фінансові повідомлення. Дослідження ринку для довгострокового плану-прогнозу може здійснюватися різними способами. Це може бути і постійна

діяльність частини штату підприємства, різні періодичні дослідження або ж використання послуг консультативних служб [9, с. 9–13].

Необхідність довгострокового планування обумовлена двома причинами: по-перше, великою тривалістю періоду створення складних об'єктів; по-друге, необхідністю мати чіткі уявлення про масштаби розвитку економіки і культури країни, її галузей і регіонів на певну перспективу.

Перспективний план-прогноз дозволить визначити реальні можливості розвитку, ресурсні обмеження, виявити його кількісні і якісні наслідки. Відповідно до прогнозованої інформації і з урахуванням внутрішніх можли-

востей підприємства його топ-менеджментом робляться прогнози за видами продукції. На їх підставі визначається обсяг виробництва, потім складається проект фінансового плану і план забезпечення матеріалами і сировиною.

На нашу думку, довгостроковий план не повинен містити великої кількості конкретних цифр. Вони повинні бути замінені інтервальним значенням. Довгостроковий план-прогноз носить концептуальний характер, має в основному описовий характер із застосуванням цифрового матеріалу в більшій мірі для підтвердження висловлюваних положень. У той же час довгостроковий план містить рішення щодо сфер діяльності та вибору напрямків розвитку.

Відповідно до запропонованої послідовності процесу планування після складання довгострокового плану-прогнозу керівництво підприємства зупиняється на найбільш оптимальному способі досягнення результатів, намічених планом. По суті, це процес стратегічного планування.

Стратегічний план є свого роду ядром перспективного планування. У ньому визначаються стратегічні лінії досягнення головних цілей підприємства. Стратегічний план визначає розвиток ЕПП, тобто шлях досягнення такої суми чинників функціонування, яка дозволила б підприємству зайняти бажане місце в системі ринкової економіки.

Зауважимо у цьому зв'язку, що стратегічний план повинен являти собою набір функціональних стратегій і крупних програм. При цьому керівництво вирішує: або це кілька стратегій за різними напрямками, або єдина стратегія (можливі також комбінації). Кожна з розроблених програм повинна передбачати способи контролю за ходом виконання, етапи та способи співвіднесення з оперативним плануванням.

Отже, в стратегічний план підприємства в обов'язковому порядку варто включити наступні розділи:

1. Цілі і завдання підприємства.
2. Поточна діяльність і довгострокові завдання.
3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи, стратегія розвитку).

4. Функціональні стратегії.
5. Найбільш значимі проекти.
6. Опис зовнішніх операцій.
7. Капіталовкладення та ресурсний розподіл.
8. Формування резервних стратегій, «систем швидкого реагування».

Перераховані розділи плану не є догматичними. Їх склад може варіюватися в залежності від завдань розвитку.

Під впливом зміни середовища варіюватися може і горизонт стратегічного планування. Так, стратегічні плани можуть розроблятися як на досить тривалий період часу (до 5–7 років), так і на відносно невеликий термін (до 3 років). До складу стратегічного плану можуть входити різні за тривалістю виконання програми. Виходячи зі складеного довгострокового плану-прогнозу і розробленого стратегічного плану формуються середньострокові і короткострокові функціональні плани.

Середньостроковий план містить цілком конкретні цілі і характеристики, які виражені в кількісній формі. Горизонт середньострокового плану охоплює, як правило, період до двох років.

На наш погляд, середньострокові плани мають особливу важливість в тих випадках, коли підприємство обрало довгострокову стратегію, розраховану більш ніж на п'ятирічний термін виконання. Вони конкретизують стратегічні напрямки розвитку, перш за все в кількісному аспекті. На відміну від стратегічного плану, якому притаманні більший розмах, великі часові рамки, середньостроковий план, який в літературі називають також тактичним, має більш стислі рамки і орієнтований не стільки на постановку цілей, скільки на вибір засобів їх досягнення. В тактичному плані деталізуються як загальновиробнича, так і приватна стратегії підприємства: інвестування, розробки нових продуктів, використання обладнання, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збутова і кадрова політики та багато інших.

Таким чином, систему стратегічного планування розвитком ЕПП, подібно всій системі управління підприємством, можна представити у вигляді трьох підпорядкова-

них контурів: контуру стратегічного планування, контуру тактичного планування і контуру поточного (оперативного) планування. У той же час не можна не враховувати фактор мінливості зовнішнього середовища, що відбивається як на тривалості планового періоду, так і на детальності виконання поставлених цілей.

На рис. 3 відображена можлива трансформація періодів планування розвитку ЕПП і детальності планів розвитку в залежності від ступеня мінливості і характеру середовища, де: R_1, R_2, R_3 – рівні нестабільності середовища підприємства; P_3^n, P_2^n, P_1^n – періоди поточного планування; P_3^t, P_2^t, P_1^t – періоди тактичного (середньострокового) планування; P_3^c, P_2^c, P_1^c – періоди стратегічного планування відповідним рівням нестабільності.

Як впливає з рис. 3, чим більш невизначена ситуація для підприємства, тим коротше плановий період. Що стосується похибки виконання, то її варіювання безпосередньо

залежить від тривалості прогнозованого і планованого періодів. Це серйозна відмінність формованої системи планування, що формується, від існуючої раніше.

Однак на практиці можна спостерігати значні перекоси. Так, більшість підприємств, щоб уникнути помилок довгострокового планування перестали складати плани тривалістю більше одного року. Подібне «рішення» проблеми повністю виключає можливість планування розвитку, оскільки забезпечення довгострокової стабільної роботи можуть сприяти тільки довгострокові, наукоємні проекти [3, с. 111–112].

Необхідно також підкреслити взаємодію перерахованих елементів системи планування, тобто взаємодія за термінами планування неминуче повинно відбиватися і в самому змісті планів. Так, наприклад, якщо на підприємстві відсутній короткостроковий план розвитку, то не має сенсу формувати однойменний довгостроковий план.

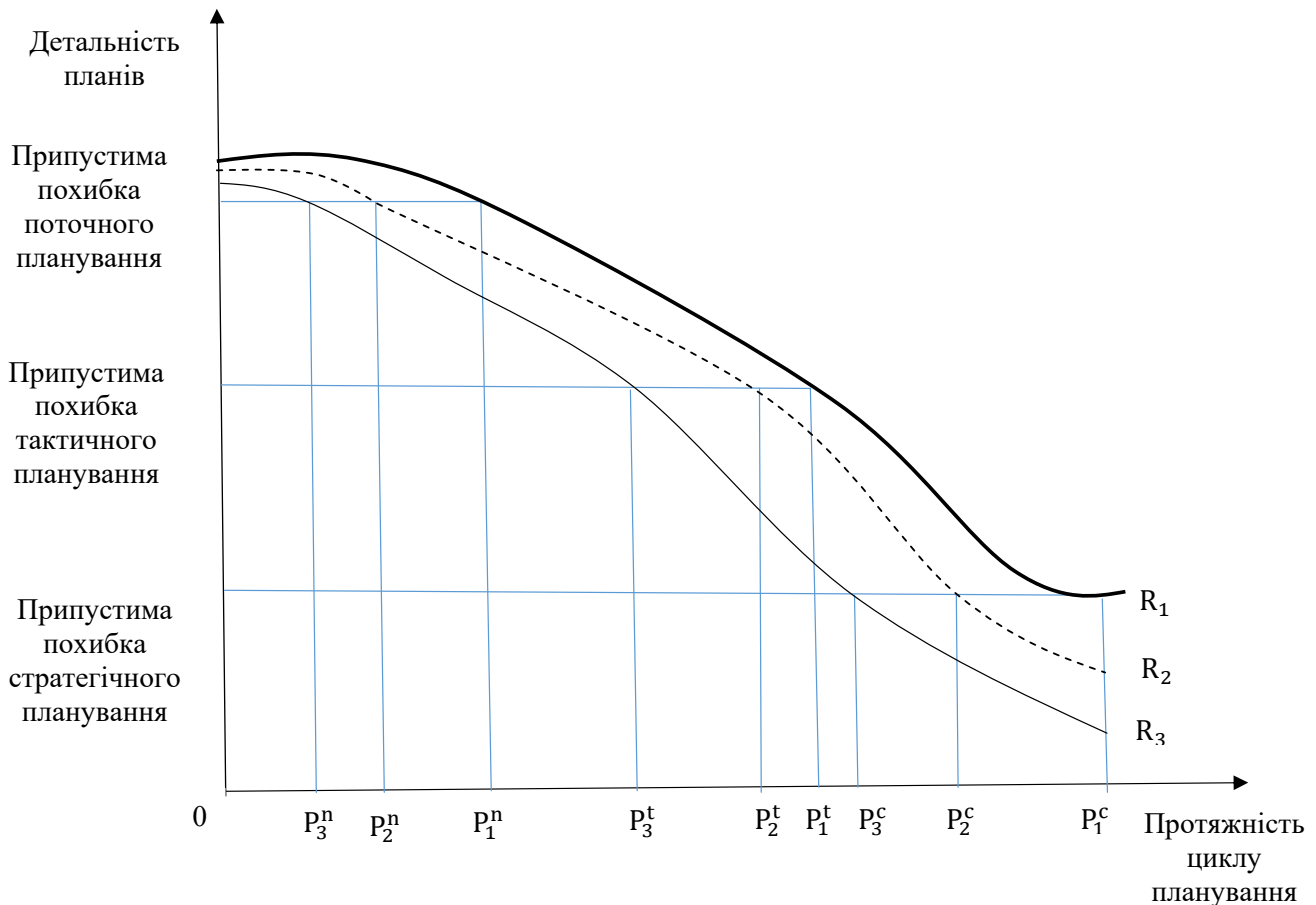


Рис. 3. Залежність детальності та тривалості планування розвитком ЕПП від рівня нестабільності середовища

Джерело: авторська розробка

Робота по формуванню довгострокового плану єдиної системи планування складається з чотирьох елементів: планування і прогнозування збуту; планування капіталовкладень і прибутку; планування розвитку підприємства (ЕПП); планування ресурсного забезпечення. Незважаючи на чітке визначення напрямків довгострокового прогнозування та планування, зміст розділів такого плану може бути пов'язаний з інтересами конкретного підприємства і відповідно до цього доповнено інформацією, необхідною для наступних елементів єдиної системи.

З перспективним планом тісно взаємопов'язаний стратегічний план. Причому число і характер стратегій можуть варіюватися виходячи з намічених (довгостроковим планом) основних цілей. Відповідно до таких цілей можна виділити ряд напрямків стратегічного планування, на основі яких визначається і формується набір стратегій.

Висновки і пропозиції. Таким чином, при проектуванні єдиної системи управління необхідно забезпечити взаємодію елементів на всіх її рівнях. Так, елементи довгострокового і стратегічного планів повинні реалізовуватися за допомогою середньострокових, короткострокових і оперативних планів. Крім цього, необхідно забезпечити взаємодію між ланками всередині того чи іншого плану, коли кожен елемент поточного або середньострокового плану органічно пов'язані з відповідним елементом плану більшої тривалості дії. Весь комплекс взаємозв'язків забезпечується і контролюється за рахунок розгалуженої мережі інформаційного забезпечення, корекції і контролю. Тісна ув'язка всіх елементів роботи в області перспективного та поточного планування забезпечує можливість, з одного боку, виробляти продукцію відповідно до потреб ринку, з іншого задовольняти потреби виробництва в різного виду ресурсах, в тому числі і трудових, і оптимальних пропорціях.

Результати даного дослідження пройшли практичну апробацію в результаті здійснення консалтингової роботи в процесі наукового обґрунтування проекту реструктуризації основного виробництва конкретного машинобудівного підприємства, де

була поставлена задача узгодження модернізації виробничої бази з переходом на нову продукцію – випуск когенераційних установок на основі доробки суднових дизельних двигунів, які останнім часом даним підприємством експортуються за кордон. Когенераційні установки створені на базі двигун-генераторів з утилізацією теплоти випускних газів, охолоджуючої двигун води, мастила й газоповітряної суміші після турбокомпресора. За рахунок додаткового вироблення теплової енергії досягається: збільшення загальної потужності в 2,5 рази, підвищення ККД до 92%, що забезпечує на 40% скорочення споживання палива в порівнянні з розподільним виробленням теплової та електричної енергії. Разом з тим була вирішена задача узгодження дій зі взаємозв'язком стратегічного розвитку самого підприємства, підвищення його економічного потенціалу та оперативного планування.

Література:

1. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 741 с.
2. Гунина И.А. Особенности организации многоуровневой системы планирования на предприятии. *Машиностроитель*/2004. № 9. С. 8-13.
3. Захарченко В.І., Аль-Шаргі Ф.М. Развитие промышленного предприятия на основе моделирования процесса диверсификации производства : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 124 с.
4. Ковтун О.И. О методологии формирования стратегии предприятия. *Экономика Украины*. 2014. № 9. С. 19-34.
5. Колосов А.М., Колосова К.А., Штапаук Г.П. Управление стійкістю підприємства : монографія. Старобільськ : Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2016. 336 с.
6. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монографія. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.
7. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Інноваційний потенціал управління організацією : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.
8. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. СПб : Стокгольмская школа экономики, 2005. 352 с.
9. Управлінське консультування в трансформаційній економіці: навчальний посібник / за ред. В.І. Захарченко. Одеса : Фенікс, 2020. 335 с.
10. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва : БИНОМ, 2017. 541 с.
11. Чаленко А.Ю. Методика определения экономического потенциала. *Экономика Украины*. 2013. № 8. С. 40-54.
12. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2002. 316 с.

References:

1. Gokhan P.A. (2004) Sliyaniya, pogloshcheniya i restrukturyzatsiya kompaniy [Mergers, acquisitions and company restructuring]. Moscow: Alpina Biznes Buks. (in Russian)
2. Gunina I.A. (2004) Osobennosti organizatsii mnogourovnevnoy sistemy planirovaniya na predpriyatii [Features of the organization of a multi-level planning system in the enterprise]. *Mashinostroitel*, no. 9, pp. 8-13.
3. Zakharchenko V.I., Al-Sharhi F.M. (2015) Rozvytok promyslovoho pidpryyemstva na osnovi modelyuvannya protsesu dyversyfikatsiyi vyrobnytstva [Development of an industrial enterprise based on modeling the process of production diversification]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
4. Kovtun O.I. (2014) O metodologii formirovaniya strategii predpriyatiya [About the methodology of formation of strategy of the enterprise]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 9, pp. 19-34.
5. Kolosov A.M., Kolosova K.A., Shtapauk H.P. (2016) Upravlinnya stiykisty pidpryyemstva [Enterprise sustainability management]. Starobilsk: Vydavnytstvo LNU imeni Tarasa Shevchenka. (in Ukrainian)
6. Lapin E.V. (2002) Ekonomicheskyy potentsial predpriyatiya [The economic potential of the enterprise]. Sumy: ITD «Universitetskaya kniga». (in Russian)
7. Petrovych Y. M., Prokopyshyn-Rashkevych L. M. (2010) Innovatsyyny potentsial upravlinnya orhanizatsiyeyu [Innovative potential of organization management]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoyi politekhniki. (in Ukrainian)
8. Piters T. (2005) Predstavte sebe! Prevoskhodstvo v biznese v epokhu razrusheniya [Imagine! Business excellence in an age of disruption]. Saint-Petersburgh: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki.
9. Zakharchenko V. I. (ed.) (2020) Upravlins'ke konsul'tuvannya v transformatsiyini ekonomitsi [Management consulting in a transformational economy]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
10. Flyaysher K., Bensussan B. (2017) Strategicheskyy i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese [Strategic and competitive analysis. Methods and tools of competitive analysis in business]. Moscow: BINOM. (in Russian)
11. Chalenko A.Yu. (2013) Metodika opredeleniya ekonomicheskogo potentsiala [Methodology for determining the economic potential]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8, pp. 40-54.
12. Chukhray N. (2002) Formuvannya innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstva: marketynhove ta lohystychno zabezpechennya [Formation of innovative potential of the enterprise: marketing and logistics]. Lviv: Vydavnytstvo NU «Lvivska politekhnika». (in Ukrainian)

Аннотация. В статье проведен анализ современной системы стратегического управления и планирования на отечественных предприятиях. При этом установлено значение определения научно обоснованного подхода к характеру и содержанию экономического потенциала предприятия. Отмечено наличие методологической проблемы планирования на предприятии машиностроения в виде планов различной направленности, в распространенности двухэлементной системы (стратегического и оперативного планирования) в условиях динамической изменчивости внешней среды. Предложена многоуровневая система планирования развития потенциала предприятия как элемента системы стратегического управления, которая решает следующие проблемы: процесс планирования должен быть относительно простым в понимании и использовании; необходимо предусматривать возможность использования внутренних и внешних источников развития; в процессе проектирования системы планирования развития экономического потенциала необходимо уделять внимание переходу от долгосрочного к среднесрочному и ежегодному планированию; при формировании планов развития потенциала предприятия есть обоснованная потребность в использовании накопленного потенциала или отдельных его элементов.

Ключевые слова: потенциал, уровень, планирование, прогнозирование, стратегия, цель, управление, система, этап, развитие.

Summary. In the article was analyzed the modern system of strategic management and planning at domestic enterprises. At the same time, the importance of determining a scientifically sound approach to the nature and content of the economic potential of the enterprise is established. The presence of a methodological problem of planning at a machine-building enterprise in the form of plans of different orientation, in the prevalence of a two-element system (strategic and operational planning) in the conditions of dynamic variability of the external environment is indicated. The multilevel system of planning of development of potential of the enterprise as elements of system of strategic management which solves the following problems is offered: the planning process should be rather simple in understanding and use; it is necessary to provide for the possibility of using internal and external sources of development; in the process of designing the planning system of economic potential development it is necessary to pay attention to the transition from long-term to medium-term and annual planning; when forming plans for the development of the potential of the enterprise there is a necessary need to use the accumulated potential or its individual elements. Based on a systematic approach in the process of planning the development of economic potential of the enterprise, there are three logically interrelated stages: strategic planning, tactical planning, control. Using this approach will change the revision of the entire planning system in the enterprise. The introduction of a systems approach to planning begins with the distribution of plans at different levels with their subsequent integration into a single system. In this case, in addition to the vertical, horizontal distribution of plans. In the study on the example of a specific consulting project at a machine-building enterprise, the strategic plan is presented as a set of functional strategies and major programs and projects. The system of strategic planning for the development of economic potential of the enterprise is presented in the work in the form of three subordinate contours: the contour of strategic planning, the contour of tactical planning, the contour of operational planning.

Keywords: potential, level, planning, forecasting, strategy, purpose, management, system, stage, development.