

системності й практичне використання методів системного аналізу покращить стратегічне мислення, удосконалив внутрішні процеси для визначення майбутнього розвитку організації.

Перспективи подальших досліджень. Проблеми створення і запровадження систем стратегічного планування потребують подальших досліджень. Залишається невизначеним і дискусійним питання щодо підсистем стратегічного планування, налагодження взаємозв'язку між ними для ідентифікації точок біфуркації та якнайшвидшого адаптування до нових умов. Також потрібно глибше вивчати, як система стратегічного планування взаємодітиме із загальною системою організації і як вдосконалити ефективність процесів, які відбуваються у системі стратегічного планування.

1. Рассел Л. Акофф. *Планирование будущего корпорации*. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
2. Кинг У., Клиланд Д. *Стратегическое планирование и хозяйственная политика*. – М.: Прогресс, 1982 – 398 с.
3. Жилінська Л.О. *Класичний приватний університет: Автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04. – Запоріжжя, 2009. – 20 с.*
4. Сурмин Ю.П. *Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие*. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
5. *Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Волковой и А.А. Смельянова*. – М.: Финансы и статистика, 2006 – 848 с.
6. Градов А.П. *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. проф. А.П. Градова*. – СПб.: Специальная литература, 1995 – 284 с.
7. Курдюмов С.П. *Новые тенденции в научном мировоззрении [Электронный ресурс] // <http://spkurdyumov.narod.ru>*

УДК 338.45:621

Р.В. Фещур, М.Р. Тимощук

Національний університет “Львівська політехніка”,
Університет банківської справи Національного банку України

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Фещур Р.В., Тимощук М.Р., 2009

Розглянуто тенденції розвитку машинобудівних підприємств; розроблено загальний підхід до управління розвитком з виділенням основних етапів процесу управління.

The tendencies of machine building enterprises development are dealt with; general approach to development management with distinguishing main stages of management process is worked out.

Постановка проблеми. Управління розвитком машинобудівних підприємств є складною і актуальною проблемою, вирішення якої потребує різнопланових досліджень стосовно сутності соціально-економічного розвитку, з одного боку, і змісту та послідовності здійснення процесу управління, з іншого.

Розвиток підприємства визначають як незворотну, спрямовану і закономірну зміну системи на підставі реалізації властивих їй механізмів самоорганізації. Розвиток системи означає її здатність до перетворення (трансформації) при збереженні відносної стійкості і протидії змінам [1, 24–26].

Щодо поняття соціально-економічного розвитку підприємства, то необхідно наголосити на такому: незворотність змін означає невід'ємність темпів приросту основних соціально-економічних показників; спрямованість змін означає підпорядкованість локальних цілей досягненню місії підприємства; закономірність змін означає їх відповідність причинно-наслідковим зв'язкам, тобто здатність системи на адекватну реакцію щодо зміни зовнішнього середовища; соціально-

економічний розвиток, на відміну від економічного зростання, означає досягнення як економічних, так і соціальних індикаторів розвитку підприємства.

”Сталий” розвиток (постійний, стабільний) характеризує здатність системи підтримувати певні темпи руху, натомість “стійкий” розвиток підприємства можна тлумачити як його здатність утримувати рівновагу при зовнішніх збуреннях [2, с. 499, 506]. Як зазначається в роботі [3], стійкий розвиток підприємства є цілеспрямованим рухом (переміщенням) із початкового стану до стану, визначеного сукупністю індикаторів, з урахуванням зовнішніх обмежень і потенціалу підприємства. Сстійкий розвиток тлумачиться як поступальний, збалансований і гармонійний (пропорційний) розвиток, за якого знижуються ризики майбутньої діяльності підприємства.

Розвиток підприємств відбувається нерівномірно. За концепцією життєвого циклу, яку розробив І. Ансофф, періоди стабільності (стійкого стану) змінюються періодами трансформації (перехідного стану). Оскільки періоди стабільності триваліші, ніж періоди перетворень, то підприємство можна розглядати як порівняно стійку цілісну економічну систему, розвиток якої відбувається еволюційно (поступово), а періоди трансформації виникають періодично і потребують окремого розгляду.

Цілі дослідження. Метою дослідження є встановлення тенденцій розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств і розроблення загального підходу до управління розвитком з виділенням основних етапів процесу управління та розкриттям їх змісту.

Аналіз останніх досліджень. Процеси управління машинобудівними підприємствами достатньо повно описані у працях таких учених, як В. Герасимчук, О. Кузьмін, М. Кизим, І. Перерва, П. Продіус, А. Мордвинцев.

Закономірності, особливості та пріоритети соціально-економічного оновлення і зростання на етапі економічних трансформацій національної економіки України, а також значення технологічного потенціалу на шляху інноваційного розвитку детально досліджено у працях [4, с. 289–297; 5, с. 284–287; 6, с. 337–390; 7, с. 186–197]. Моделі соціально-економічного розвитку в перехідному суспільстві, а також механізми формування моделей ринкової економіки наведено у працях [8, с. 71–136; 9, с. 417–425]. Критерії ефективності і показники соціального розвитку економіки розглядалися в роботі [10, 9–12, с. 211–214], а соціальні складові економічних перетворень в Україні – у працях [5, с. 138–171; 6, с. 221–232; 8, с. 428–459].

Період трансформації економіки постсоціалістичних країн істотно залежить від глибини економічного спаду. Побудована нами за даними [10, 26] регресійна модель:

$$y = 2,189 + 0,064 \cdot x + e, \quad r^2 = 0,681, \quad (1)$$

де y – тривалість періоду трансформації (років), x – глибина економічного спаду (%), r^2 – коефіцієнт детермінації, дає підставу стверджувати, що для країн Південно-Східної Європи та Прибалтійських країн відстежується щільна залежність між періодом трансформації економіки і глибиною економічного спаду. Натомість такої щільної залежності для країн СНД не виявлено, оскільки на тривалість періоду трансформації економіки цих країн істотно впливають інші фактори, зокрема обрана стратегія розвитку.

Структурні зрушення у ВВП, трансформація підприємств, підвищення конкуренції позитивно вплинули на виробництво продукції, зокрема продукції машино- і приладобудування. За даними Державного комітету статистики України, середньорічний темп приросту обсягу реалізованої продукції промисловості за 1999–2007 рр. становив 8,9 %, у той час як для машинобудування цей показник становив 15,5 %, тобто машинобудування розвивається випереджувальними темпами [11].

Як зазначається в [12], до галузі машинобудування належать 365 промислових підприємств та 57 науково-дослідних організацій. Основними складовими ринку машинобудівної промисловості є продукція таких галузей, як транспортне і енергетичне машинобудування, автомобілебудування, верстатобудування, машинобудування для нафтохімічної, хімічної, металургійної та гірничодобувної промисловості. Державною програмою розвитку машинобудування передбачається здійсню-

ти модернізацію існуючих моделей продукції з підвищенням її якісних характеристик, а також створити нові високотехнологічні види техніки, удосконалити структуру виробництва, забезпечити розвиток виробничих потужностей, упровадити нові технології, зокрема інформаційні.

Машинобудування зараховано до пріоритетних видів економічної діяльності у промисловому комплексі Львівської області, для розвитку яких розроблено кластерні моделі. Кластерна модель розвитку машинобудування має на меті інноваційний розвиток підприємств шляхом упровадження новітніх технологій і освоєння нових видів продукції, конкурентоспроможних як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Кластерна модель (система) є територіально-виробничим об'єднанням підприємств, які спільно з науково-дослідними установами, органами державної влади і громадськістю ефективно вирішують завдання соціально-економічного розвитку регіону.

Очікуваний соціальний ефект від упровадження кластерної моделі інноваційного розвитку промислового комплексу Львівської області виразиться в такому: створення нових робочих місць (близько 3 000), що призведе до зниження рівня безробіття; підвищення доходів населення регіону (підвищення соціально-економічного стандарту), що позитивно позначиться на міграційних процесах, а також на демографічній ситуації; розвиток сфери малого і середнього бізнесу, що забезпечить сталий соціально-економічний розвиток Львівщини [13].

Виклад основного матеріалу. Процес управління розвитком машинобудівного підприємства охоплює такі етапи (рисунок): оцінювання конкурентного статусу підприємства, вибір напрямів соціально-економічного розвитку, планування розвитку і регулювання процесу соціально-економічного розвитку.



Узагальнена схема процесу управління соціально-економічним розвитком машинобудівного підприємства

На першому етапі встановлюється фаза життєвого циклу підприємства (зародження, становлення, зростання, рання зрілість, зрілість, старіння). Як зазначається в [14, с. 95–103], показником оцінювання фази життєвого циклу підприємства може служити конкурентний статус, який характеризується конкурентною позицією, конкурентоспроможністю і конкурентною стійкістю підприємства. Засоби оцінювання конкурентного статусу підприємства тракторного і сільсько-господарського машинобудування України, які спираються на розроблені дискримінантні та

нейронні моделі, дають змогу отримати комплексні кількісно-якісні оцінки конкурентної позиції підприємств, їх конкурентоспроможності, а також конкурентної стійкості [14, с. 245–251, 264–265].

Існують інші методи оцінювання конкурентного статусу підприємства, до числа яких потрібно зарахувати методи фінансового аналізу, методи теорії нечітких множин, економіко-статистичні методи, методи системного аналізу тощо [15; 16; 17; 18].

За методами економіко-статистичного моделювання конкурентний статус підприємства, а також можливості його соціально-економічного розвитку оцінюють на підставі відповідної дискримінантної функції чи регресійної моделі фінансового стану як основи розвитку суб'єкта господарювання. Як факторні ознаки розглядають фінансові коефіцієнти, розрахунок яких спирається на дані фінансової звітності підприємства (Баланс підприємства, Звіт про фінансові результати). Граничною негативною оцінкою фінансового стану підприємства є можливість його банкрутства. Ступінь ризику банкрутства як дзеркального відображення можливості успішного розвитку підприємства оцінюють за допомогою ряду моделей, до числа яких необхідно зарахувати модель Альтмана, двофакторну модель вірогідності банкрутства, модель Р. Лісу, R-модель ризику банкрутства, модель Таффлера, модель Фулмера, модель Спрінггейта, АCOV-моделі та інші [15, с. 206–214; 17, 146].

Стисло характеристику найпоширеніших моделей оцінювання ризику банкрутства підприємств наведено в таблиці. Зазначимо, що безпосереднє перенесення цих моделей на ґрунт вітчизняної економіки неможливе через низку причин, як концептуальних (особливості організування підприємницької діяльності в різних країнах), так і організаційних (недостатня статистична база розрахунків та її ненадійність). Інші недоліки моделей, побудованих на основі фінансових коефіцієнтів, відзначені А. Матвійчуком [17, с. 146–147].

Характеристика моделей оцінювання ризику банкрутства підприємств

| Назва моделі | Модель | Характеристика |
|------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Модель Альтмана | $Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5,$ <p>де K_1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; K_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; K_3 – відношення операційного прибутку до суми активів; K_4 – відношення ринкової вартості акцій до заборгованостей; K_5 – відношення валового доходу до суми активів</p> | <p>1. Область зміни Z-коефіцієнта: $Z \in [-14; +22]$</p> <p>2. Оцінка ризику банкрутства:</p> $Z = \begin{cases} >2,99 & \text{– фінансово стійкі підприємства;} \\ [1,81; 2,99] & \text{– область невизначеності оцінки;} \\ <1,81 & \text{– фінансово неспроможні підприємства} \end{cases}$ <p>3. Умови застосування: – для великих підприємств, акції яких котируються на біржах; – для ринкових економік, які мають спільні риси з економікою США</p> |
| Модифікована модель Альтмана | $Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5,$ <p>де K_1, K_2, K_3, K_5 – відповідають позначенням у моделі Альтмана; K_4 – відношення балансової вартості акцій до заборгованостей</p> | <p>1. За $Z < 1,23$ підприємство є фінансово неспроможним.</p> <p>2. Надійність прогнозу для часового горизонту: – на 1 рік – до 90 %; – на 2 роки – до 70 %; – на 3 роки – до 50 %.</p> <p>3. Модель розроблена для підприємств США</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------------------|---|---|
| Модель Спрінгейта | $Z = 1,03A + 3,07 \cdot B + 0,66 \cdot C + 0,4 \cdot D$, де A – відношення робочого капіталу до загальної суми активів; B – відношення прибутку до оподаткування до загальної суми активів; C – відношення прибутку до оподаткування до короткострокових зобов'язань; D – відношення валового доходу до загальної суми активів. | 1. За $Z < 0,862$ підприємство є фінансово неспроможним 2. Надійність прогнозу для часового горизонту в один рік – 92 % 3. Модель розроблена для підприємств США |
| Модель Р. Лісу | $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$, де X_1 – відношення оборотного капіталу до загальної суми активів; X_2 – відношення прибутку від операційної діяльності до загальної суми активів; X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів; X_4 – відношення власного капіталу до позиченого | 1. За $Z < 0,037$ підприємство вважають фінансово неспроможним 2. Модель розроблена для підприємств Великої Британії |
| Модель Таффлера | $Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$, де X_1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань; X_2 – відношення оборотних активів до суми зобов'язань; X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до загальної суми активів; X_4 – відношення валового доходу до загальної суми активів | 1. За $Z > 0,3$ у підприємства є довгострокова перспектива розвитку 2. За $Z < 0,2$ фінансовий стан підприємства є загрозливим 3. Модель розроблена для економіки Великої Британії |
| Узагальнена модель | $Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$, де X_1 – відношення готівки до зобов'язань; X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X_3 – відношення прибутку до валюти балансу; X_4 – відношення прибутку до валового доходу; X_5 – відношення виробничих запасів до валового доходу; X_6 – відношення валового доходу до валюти балансу | 1. Оцінка ризику банкрутства: $Z = \begin{cases} > 2 & \text{– фінансова стійкість;} \\ (1; 2) & \text{– фінансова рівновага;} \\ (0; 1) & \text{– існує загроза банкрутства;} \\ < 0 & \text{– на межі банкрутства} \end{cases}$ 2. Модель є універсальною дискримінантною |
| R-модель Г. Давидова і А. Белікова | $Z = 8,38 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,054 \cdot K_3 + 0,63 \cdot K_4$, де K_1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; K_2 – відношення чистого прибутку до власного капіталу; K_3 – відношення валового доходу до суми активів; K_4 – відношення чистого прибутку до собівартості | 1. Оцінка ризику банкрутства підприємства: $Z = \begin{cases} > 0,42 & \text{– мінімальний ризик (до 10%);} \\ (0,32; 0,42) & \text{– низький ризик (до 20%);} \\ (0,18; 0,32) & \text{– середній ризик (до 50%);} \\ (0; 0,18) & \text{– високий ризик (до 80%);} \\ < 0 & \text{– максимальний ризик (до 100%)} \end{cases}$ 2. Побудована для економіки Росії |

Вибір напрямів соціально-економічного розвитку підприємства може стосуватися бізнес-процесів (технічна, технологічна диверсифікація), продукції (спеціалізація, товарна диверсифікація), споживачів (диверсифікація ринків збуту), персоналу (розвиток людського капіталу). Особливої уваги заслуговує вибір (зміна) виду діяльності, оскільки диверсифікація видів діяльності, як правило, супроводжується синергійним ефектом [19].

Диверсифікованість діяльності підприємства оцінюють за допомогою показника кількості напрямів діяльності в портфелі підприємства, показників Херфіндаля або Р. Румельта [20, с. 101–103].

На третьому етапі здійснюють планування соціально-економічного розвитку підприємства з урахуванням обраних видів економічної діяльності і напрямів удосконалення бізнес-процесів, продукції, розвитку персоналу, диверсифікації ринків збуту. Це завдання є складним і багато-варіантним. До числа найуживаніших методів планування, які використовують для вирішення подібних завдань, потрібно зарахувати балансові методи, оптимізаційні методи, методи економіко-статистичного моделювання, індикативне планування [15; 16; 21; 22; 23; 24; 25].

Стрижнем індикативного планування є узгоджена взаємодія центральних, регіональних органів державного регулювання та суб'єктів господарювання. Важелями економічного впливу на розвиток економіки з боку органів державного регулювання слугують податкова система, квоти, дотації, ліцензії, тарифи, облікова ставка, норми амортизаційних відрахувань тощо. Індикативне планування на підприємстві охоплює процеси формування стратегічних, поточних і оперативних планів. У стратегічному плані через сукупність індикаторів розвитку підприємства (соціальних, економічних, виробничих) відображають головну мету (місію) з урахуванням мінливості довкілля і внутрішнього середовища. Індикатори поточного плану націлюють підприємство на ефективне функціонування шляхом виготовлення конкурентоспроможної продукції, її вчасного оновлення, рівно ж як і технології виробництва. Оперативні плани мають за мету оптимальне використання внутрішніх ресурсів (основних засобів, сировини і матеріалів, енергетичних, інформаційних, фінансових і трудових ресурсів). Одночасно в оперативних планах відображають коригувальні (регуляційні) дії системи менеджменту підприємства, які викликані змінами внутрішнього чи зовнішнього середовища, зокрема, кон'юнктури товарного ринку, інвестиційного клімату, видів і джерел ресурсного забезпечення, податкової системи, якості життя населення тощо.

Як наголошується в [26, с. 177–181], розроблення стратегії розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням наявних і можливих до залучення ресурсів. Стратегія підприємства базується на дослідженні тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища, формуванні оптимального товарного асортименту і ефективної товарної політики, раціональному розподілі обмежених ресурсів між видами і напрямами діяльності тощо.

Моніторинг показників виробничо-господарської діяльності підприємства, а також зовнішнього середовища (етап 4) дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо регулювання процесу соціально-економічного розвитку підприємства.

Висновки і напрямки подальших досліджень. Головною метою стратегії розвитку для регіону, як цілісного соціально-економічного утворення, є забезпечення високого рівня добробуту і якості життя теперішнього і майбутнього поколінь населення, розвитку людського та соціального потенціалу, а запорукою її досягнення – економічний розвиток підприємств, зокрема, машинобудування з урахуванням балансу інтересів споживачів, персоналу і акціонерів та необхідності створення і підтримки в суспільстві соціальної гармонії.

Соціально-економічний розвиток підприємств машинобудування необхідно розглядати як незворотну, цілеспрямовану і закономірну зміну стану суб'єктів господарювання з урахуванням сукупності внутрішніх індикаторів, зовнішніх обмежень і потенціалу їх розвитку. На розвиток підприємств машинобудування істотно впливають трансформаційні процеси, які відбуваються на макроекономічному рівні. Виділення основних етапів процесу управління соціально-економічним розвитком підприємств (етап 1 – оцінювання конкурентного статусу; етап 2 – вибір напрямків розвитку; етап 3 – планування розвитку; етап 4 – регулювання розвитку) з урахуванням відносної

сталості виду діяльності машинобудівних підприємств дало змогу встановити основні завдання подальшого дослідження:

- на підставі уточненого поняття соціально-економічного розвитку підприємств розробити методiku його оцінювання;
- розробити методiku обґрунтування вибору напрямків соціально-економічного розвитку підприємств.

1. *Основи стійкого розвитку: навч. посібник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД Університетська книга, 2005. – 654 с.* 2. *Словник сучасної економіки Макміллана / За ред. Д. Пірса; [пер. з англ.]. – К. : АртЕк, 2000. – 640 с.* 3. *Пилипенко А.А. Концептуальні засади управління стійким розвитком підприємства / А.А. Пилипенко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 207; т. II. – С. 366–373.* 4. *Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя) / Лукінов І. І. – К. : Ін-т економіки НАН України, 1997. – 455 с.* 5. *Економіка України: підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Харків: Форт, 2000. – 392 с.* 6. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. В.М. Гейця. – К. : Ін-т екон. прогнозування НАН України, Фенікс, 2003. – 1008 с.* 7. *Аслунд А. Розбудова капіталізму. Економічні перетворення у країнах колишнього радянського блоку / А. Аслунд. – К.: Дух і літера, 2003. – 637 с.* 8. *Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи) / За ред. В.М. Гейця. – К. : Логос, 1999. – 500 с.* 9. *Перехідна економіка / [Гесць В.М., Панченко Є.Г., Лібанова Е.М. та ін.]; За ред. В.М. Гейця. – К.: Вища шк., 2003. – 591 с.* 10. *Гаврилишин Б. Дороговкази в майбутнє: до ефективніших суспільств / Б. Гаврилишин. – К.: Основи, 1993. – 238 с.* 11. *Державний комітет статистики України. Соціально-економічне становище України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.* 12. *Постанова КМ України від 18.04.2006 р. № 516: Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006–2011 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmi.gov.ua/control/npd/list>.* 13. *Головне управління статистики. Соціально-економічне становище регіону [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oblrada.lviv.ua>.* 14. *Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 328 с.* 15. *Математические модели трансформационной экономики / [Клебанова Т.С., Раевнева Е.В., Стрижиченко К.А. и др.]. – Харків: ИД “ІНЖЕК”, 2004. – 280 с.* 16. *Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством / Б.М. Мізюк – Львів : Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 388 с.* 17. *Матвійчук А.В. Аналіз і прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки : монографія / Матвійчук А.В. – К.: ЦНЛ, 2005. – 206 с.* 18. *Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении / Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.* 19. *Тимощук М.Р. Проблеми моделювання і прогнозування розвитку виробництва / М.Р. Тимощук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Економічні проблеми ринкової трансформації України : зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т регіон. дослідж. ; відп. ред. М.І. Долишній. – Львів, 2003. – Вип. 1 (XXXIX). – С. 533–537.* 20. *Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.* 21. *Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / [Гесць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І. та ін.]. – Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2005. – 396 с.* 22. *Коркуна І.І. Планування в системі менеджменту підприємства (на прикладі автомобілебудування) / І.І. Коркуна. – Львів : НВП “Мета”, 1997. – 172 с.* 23. *Зінь Е.А. Планування діяльності підприємств / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. – К.: Професіонал, 2004. – 320 с.* 24. *Планування діяльності підприємства / [Белов М.А., Євдокимова Н.М., Москалюк В.С. та ін.]; За заг. ред. В.С. Москалика. – К. : КНЕУ, 2002. – 252 с.* 25. *Анискин Ю.П. Планирование и контролинг / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 289 с.* 26. *Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності : монографія / В.С. Марцин. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 491 с.*