

Українська Л. О., Коршунов Є. А.

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ПЛАНУВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних кризових економічних умовах, в яких здійснюють свою діяльність більшість промислових підприємств України, питання планування постачальників промислового підприємства є одним з найприоритетніших завдань їх подальшого та стратегічного розвитку. На сьогодні склалася така ситуація, що топ-менеджмент промислових підприємств практично не приділяє належної уваги зменшенню рівня витрат промислових підприємств, саме тому в роботі пропонується розробити методіку планування постачальників промислових підприємств як одного з можливих напрямів оптимізації витрат основного виду діяльності промислового підприємства. Запропонована методіка планування постачальників складається з наступних кроків: 1) побудова однорідних груп постачальників, що здійснюється за допомогою методів кластерного аналізу та дозволяє виділити найменші та найбільші кластери; 2) економічна інтерпретація груп дає змогу провести детальний аналіз значень показників по кожному з кластерів та віднести постачальників до відповідної категорії та кластера з позиції їх взаємодії з постачальниками; 3) модель розпізнавання груп. Визначення існуючого класу постачальників дозволяє побудувати моделі для майбутнього прогнозування класу постачальника та для визначення вірного відношення постачальника до поточного класу. Таким чином, побудовані дискримінантні функції дозволяють здійснити розпізнавання нових підприємств-постачальників та визначити можливі міграції підприємств між кластерами.

Ключові слова: планування, підприємство, методіка, оптимізація, постачальники.

Рис.: 2. Табл.: 8. Формул: 2. Бібл.: 17.

Українська Лариса Олегівна – доктор економічних наук, професор, кафедра політичної економії, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Коршунов Євген Анатолійович – викладач, кафедра контролю і аудиту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 338.45

Украинская Л. О., Коршунов Е. А.

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОСТАВЩИКОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных кризисных экономических условиях, в которых осуществляют свою деятельность большинство промышленных предприятий Украины, вопросы планирования поставщиков промышленного предприятия являются одной из приоритетных задач их дальнейшего и стратегического развития. Сегодня сложилась такая ситуация, что топ-менеджмент промышленных предприятий практически не уделяет должного внимания уменьшению уровня расходов промышленных предприятий, поэтому в работе предлагается разработать методіку планирования поставщиков промышленных предприятий как одного из возможных направлений оптимизации расходов основного вида деятельности промышленного предприятия. Предложенная методіка планирования поставщиков заключается в следующем: 1) построение однородных групп поставщиков осуществляется с помощью методов кластерного анализа и позволяет выделить наименьшие и наибольшие кластеры; 2) экономическая интерпретация групп позволяет провести детальный анализ значений показателей по каждому из кластеров и отнести поставщиков к соответствующей категории и кластеру с позиции их взаимодействия с поставщиками; 3) модель распознавания групп. Определение существующего класса поставщиков позволяет построить модели для будущего прогнозирования класса поставщика и определения верного отношения поставщика к текущему классу. Таким образом, построенные дискриминантные функции позволяют осуществить распознавание новых предприятий-поставщиков и определить возможные миграции предприятий между кластерами.

Ключевые слова: планирование, предприятие, методіка, оптимизация, поставщики

Рис.: 2. Табл.: 8. Формул: 2. Библ.: 17.

Украинская Лариса Олеговна – доктор экономических наук, профессор, кафедра политической экономии, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Коршунов Евгений Анатольевич – преподаватель, кафедра контроля и аудита, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 338.45

Ukrainskaya L. O., Korshunov Ye. A.

DEVELOPMENT OF METHODS OF PLANNING SUPPLIERS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The modern crisis economic conditions, under which majority of industrial enterprises of Ukraine perform their activity, the issues of planning suppliers of an industrial enterprise are one of the priority tasks of their further and strategic development. The current situation is such that the top management of industrial enterprises practically does not pay proper attention to reduction of the level of expenditures of industrial enterprises, that is why, the article offers to develop methods of planning suppliers of industrial enterprises as one of possible directions of optimisation of expenditures of the main type of activity of an industrial enterprise. The proposed methods of planning suppliers is as follows: 1) building up homogeneous groups of suppliers is done with the help of the methods of cluster analysis and allows allocation of smallest and biggest clusters; 2) economic interpretation of groups allows carrying out a detailed analysis of indicators values by each of clusters and relate suppliers to a relevant type and cluster from the point of view of their interaction with suppliers; 3) a model of group identification. Identification of the existing class of suppliers allows building up models for future forecasting the class of suppliers and determination of the correct relation of the supplier to the current class. Thus, the built discriminant functions allow carrying out identification of new enterprises of suppliers and determination of possible migrations of enterprises between clusters.

Key words: planning, enterprise, methods, optimisation, suppliers

Pic.: 2. Tabl.: 8. Formulae: 2. Bibl.: 17.

Ukrainskaya Larisa O. – Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Political Economy, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Korshunov Yevgeniy A. – Lecturer, Department of Control and Audit, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Вступ. У сучасних кризових економічних умовах, в яких здійснюють свою діяльність більшість промислових підприємств України, питання планування постачальників промислового підприємства є одним з найпріоритетніших завдань їх подальшого та стратегічного розвитку. На сьогодні склалася така ситуація, що топ-менеджмент промислових підприємств практично не приділяє належної уваги зменшенню рівня витрат промислових підприємств, саме тому в роботі пропонується розробити методіку планування постачальників промислових підприємств як одного з можливих напрямів оптимізації витрат основного виду діяльності промислового підприємства.

Питанням методіки планування постачальників промислових підприємств присвячені роботи як іноземних, так і вітчизняних вчених, серед яких треба виділити: Р. Акофа., А. М. Богатирьова, С. Л. Брю, М. І. Бухалкова, Д. Д. Вачугова, А. І. Ільїна, В. І. Осипова, В. Хойера та інших [1; 2; 3; 5; 6; 7; 10; 13; 14].

Постановка завдання. Мета написання даної статті полягає в розробці методіки планування постачальників промислового підприємства.

Результат дослідження. У процесі оптимізації діяльності підприємств необхідно оцінити багато чинників, які впливають на управлінські рішення при роботі з постачальниками. Так, якщо підприємство бажає розширити номенклатуру реалізованих товарів, воно зіштовхується з проблемою вибору нового товару і пов'язаною з цим проблемою вибору постачальників і мінімального ризику своїх взаємовідносин з ними. На сьогодні вибір постачальників матеріалів здійснюється двома методами. Перший – аналіз можливих варіантів і пропозицій здійснює торговий агент підприємства, відповідальний за закупівлі. Він вибирає по-

стачальників, виходячи насамперед із найбільш низьких цін, стежить за виконанням постачальниками умов договору і намагається вирішувати виникаючі проблеми. Другий полягає в колегіальному обговоренні потреб у постачаннях і можливостей їх задоволення. Політика вибору постачальників повинна ґрунтуватися на аналізі важливості закупівель (із погляду їх потенційного впливу на характеристики виробленої продукції) і особливостях ринку постачальників (обмеженість ринкових можливостей, наявність бар'єрів на шляху проникнення на ринок, характер ринкової конкуренції).

У загальному вигляді вибір постачальників може бути побудований за рахунок попереднього формування критеріїв оцінки і вибору постачальників, сортуванням їх за категоріями. Основу процесу вибору постачальників повинні складати базові критерії. Їх застосування дозволить створити попередній перелік, який буде деталізуватися при проведенні більш докладного аналізу. Всіх постачальників, що відповідають базовим критеріям, доцільно розподілити відповідно до категорій, наведених в табл. 1. Це дасть змогу правильно вибрати методи, застосовувані при роботі з постачальниками. До найбільш важливих з них відносять: сертифікацію постачальників, партнерство з постачальниками й рейтингування постачальників. Крім цього, необхідно сформулювати низку вимог до процесу формування постачальників.

На думку авторів, основними будуть:

- стабільність і конкурентоспроможність;
- оптимальна їх вертикальна інтеграція;
- розподіл замовлень на матеріал серед кваліфікованих постачальників;
- забезпечення максимального впливу на обраних постачальників;

Таблиця 1

Базові критерії оцінки постачальників [13]

Показники	Критерії оцінки
Вартісні і виробничі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фінансова стабільність ▪ Поточний прибуток, обсяг продажів ▪ Виробничі можливості, завантаження потужностей ▪ Продуктивність праці ▪ Стабільність забезпечення трудовими ресурсами ▪ Обсяг капіталовкладень
Постачань	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Тривалість циклу постачання ▪ Місцезнаходження ▪ Час обробки замовлення ▪ Наявність автоматизованої системи обробки замовлень ▪ Логістична система підприємства
Якості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Результати оцінки постачальника по стандартам якості ▪ Політика у галузі гарантованого обслуговування ▪ Статистика показників якості постачання ▪ Відношення робітників управління постачальника до клієнта
Сервісу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень технічної підтримки ▪ Час відгуку на замовлення ▪ Можливості розвитку системи обслуговування

- організація співробітництва не з одним, а з декількома постачальниками матеріалів однієї групи;
- наявність резерву матеріалів;
- наявність гнучкої структури підприємства, що дозволяє ефективно змінювати його профіль;
- наявність налагодженої збутової мережі від постачальників матеріалу до підприємства.

Слід зазначити, що пропонувані категорії постачальників були виділені разом з вищим керівництвом промислових підприємств, топ-менеджментом і запропоновані до

практичного впровадження в їх діяльність. Категорії постачальників наведено в табл. 2.

Що стосується результатів оцінки постачальників, то вони були отримані наступним чином. Вищому керівництву промислових підприємств було запропоновано за рахунок бальної оцінки оцінити своїх потенційних та вже існуючих постачальників.

Для більш детального аналізу оцінки постачальників пропонується наступний алгоритм (рис. 1).

Таблиця 2

Категорії постачальників [13]

Категорія	Характеристика
Партнери	Налагоджені тісні і довгострокові зв'язки, які будуються на основі обліку інформації по спільній роботі, яка потребує довіри. Такі відношення характерні для невеличкої частки постачальників.
Сертифіковані	Спроможні постійно поставляти матеріали такої якості, які не потребують вхідного контролю. Наявність подібного статусу дозволяє розраховувати на розвиток партнерських відносин.
Переважні	Відповідають вимогам підприємства по параметрах якості, постачань, обслуговування.
Відібрані	Ті, що незначний час працюють на ринку. Постачальники, у яких замовляють матеріали не на регулярній основі.
Потенційні	Постачальники, що існують на ринку, але не пройшли процедуру оцінки.
Забраковані	Постачальники, що вже пройшли процедуру оцінки і в значній мірі не відповідають вимогам підприємства.

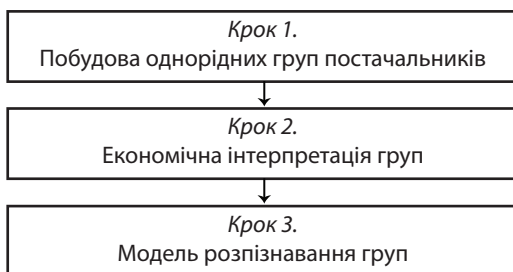


Рис. 1. Алгоритм оцінки та розпізнавання постачальників

Крок 1. Побудова однорідних груп постачальників

Реалізація цього кроку здійснюється за допомогою методів кластерного аналізу. Кластерний аналіз дозволяє побудувати однорідні по своїм властивостям групи об'єктів. Одним з основних методів кластерного аналізу виступає метод *k*-середніх. Цей метод базується на використанні двох критеріїв, а саме: мінімізації відстаней всередині однорідної групи та максимізації відстаней між групами.

На підставі використання цього методу було отримано наступні результати (табл. 3).

Аналіз цих груп дозволяє зробити висновок, що найбільшим є перший кластер, в який увійшли 24 елементи. В інших кластерах елементи розподілилися рівномірно. Для того, щоб провести якісний аналіз кожного з кластерів, необхідно здійснити їх економічну інтерпретацію.

Крок 2. Економічна інтерпретація груп

Для здійснення економічної інтерпретації кожного з кластерів необхідно провести детальний аналіз середніх значень показників по кожному з кластерів. Дані щодо цих значень наведено на рис. 2 та в табл. 4.

Середні значення дозволяють виділити безпомилково два кластери, які мають найбільші та найменші середні значення показників – це кластери 6 (найкращий кластер) та 5 (найгірший). Проаналізуємо наступні кластери.

Кластер 2 та кластер 3 – майже однакові. Однак кластер 3 по трьох показниках кращий за другий кластер. Ще по двох вони близькі один до одного і тільки по одному показнику, а саме по показнику надійності, цей кластер гірший за другий.

Кластер 1 має гірші середні значення за 2, 3 та 6 та кращий ніж 4 та 5.

Кластер 4 – це один з найгірших кластерів, який тільки по одному показнику (оплата) випереджає 1, 3 та 5.

Таким чином, можна дати наступну економічну інтерпретацію кластерів (табл. 5).

Економічна інтерпретація кожного з кластерів дозволяє проаналізувати досліджені підприємства з позиції їх взаємодії з постачальниками.

Економічна інтерпретація кожного з кластерів дозволяє проаналізувати досліджені підприємства з позиції їх взаємодії з постачальниками. Дані для аналізу наведено в табл. 6.

Таблиця 3

Елементи в кожному з кластерів

Кластер					
1	2	3	4	5	6
<i>«Антарес – ЮВ»</i>					
ТОВ «Італінокс Донбасс»	ТОВ «Іресталь Україна»	ПАТ «Альянс»			ПАТ «Юнікон»
	ТОВ «Ольга»				ПАТ «Метал Холдінг Трейд»
	ТОВ «Автомет»				ТОВ «Гран-Прі +»
	ПАТ «Інтерпайп Україна»				
	ЗПАТ «Стандарт»				
<i>ВАТ «ХТЗ»</i>					
ЗАТ «Дельга»		ПАТ «Галант»	ПІІ «Євро-Прокат»	ТОВ «24 Елемент»	ТОВ «Авісметиз»
		ТОВ «Кар-мет»	ТОВ «Металбуд»	ТОВ «Аванд»	
				ТОВ «Благосервіс»	
				ТОВ «ЛБ-Трейд»	
<i>ВАТ «Коннектор»</i>					
ТОВ «Будинок Металу»	ТОВ «Євросервіс»	ТОВ «Діора»	ТОВ «Агат»		ТОВ «Гама-Люкс»
ПАТ «ЛГМ – Груп»	ТОВ «Катрекс»				
ПІІ «Олві Сталь Трейд»	ЗАТ «Метал Альянс»				
ТОВ «Реґіон Метал»					
<i>ВАТ «Турбоатом»</i>					
ЗАТ «Будресурс»	ПАТ «Метал Плюс»	ЗАТ «Київ-Метал»	ТОВ «Леста»	ТОВ «АДМ»	ТОВ «Гефест»
ТОВ «Ділмет»		ПАТ «Ромакс - Україна»		ПАТ «Євросталь»	
ТОВ «Олмет-груп»					
<i>ТОВ «Харківський завод під'ємно транспортного устаткування»</i>					
ТОВ «ОМК-Трейд»	ТОВ «Металург»	ПАТ «Київський Стальний Холдінг»	ТОВ «Велтек»	ТОВ «Айрон»	ПАТ «Глобал Трейд»
		ЗАТ «Російський прокат»	ТОВ «Діора» ЗАТ «Запорожметал Холдінг»	ТОВ «Лінокса Україна»	
<i>ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»</i>					
ТОВ «АК-Метал»	ТОВ «Комекс»			ТОВ «Вест-Пром»	ТОВ «Гранада»
ТОВ «Дісан»	ПАТ «Метал Холдінг»			ТОВ «Літас»	
ПАТ «Інвест Сталь»					
ТОВ «Орланд»					
ПАТ «Ростсталь»					
<i>ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро»</i>					
ТОВ «Схід метал»	ТОВ «Княжичи»	ПАТ «Метінвест»	ТОВ «Макріс-Пром»	ТОВ «Альфа-Ком»	ТОВ «Гермес»
ТОВ «Діамет»					

1	2	3	4	5	6
ПІІ «Індустрія Метал Сервіс»					
ТОВ «Прогрес Сталь»					
ЗАТ «Сетав Стальсервіс»					
<i>ТОВ НВФ «Вест Лабс ЛТД»</i>					
ТОВ «Альянс»			ТОВ «Інтер»		
ТОВ «Віском»			ТОВ «Мегалласт»		
ПАТ «Єврометпостач»	ТОВ «Профіль»		ПАТ «Сталь Індустрія»		ТОВ «Гідробуд»
ПАТ «Крона-М»					
ЗАТ «Сталь сервіс»					
24	15	9	11	11	10

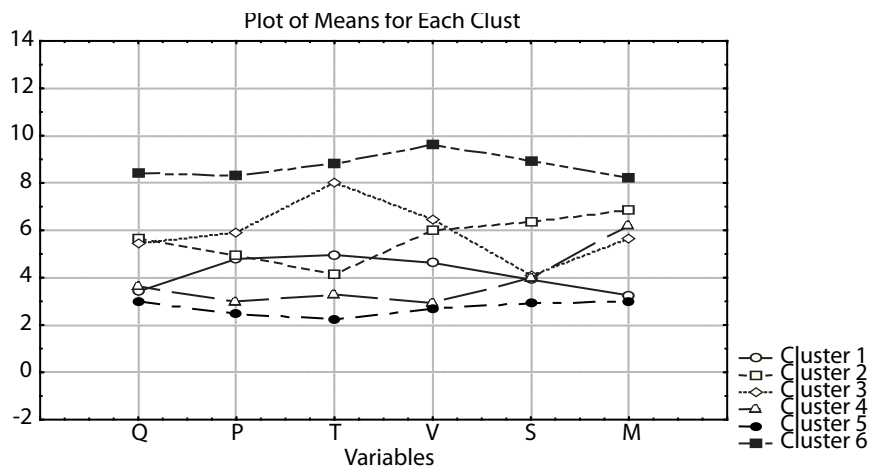


Рис. 2. Графічна інтерпретація середніх значень показників в кожному з кластерів

Таблиця 4

Середні значення показників у кластерах

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5	Кластер 6
Якість	3,416667	5,642857	5,444445	3,636364	3,000000	8,400000
Ціна	4,791667	4,928571	5,888889	3,000000	2,500000	8,300000
Час	4,958333	4,142857	8,000000	3,272727	2,250000	8,800000
Кількість	4,625000	6,000000	6,444445	2,909091	2,666667	9,600000
Надійність	3,916667	6,357143	4,111111	4,000000	2,916667	8,900000
Оплата	3,250000	6,857143	5,666667	6,181818	3,000000	8,200000

Таблиця 5

Економічна інтерпретація кластерів

Кластер	Економічна інтерпретація
1	Відібрані
2	Кращі
3	Сертифіковані
4	Потенційні
5	Забраковані
6	Партнери

Таблиця 6

Взаємодія підприємств з постачальниками

	Партнери	Сертифіковані	Кращі	Відібрані	Потенційні	Забраковані
«Антарес – ЮВ»	3	1	5	1	0	0
ВАТ «ХТЗ»	1	2	1	0	2	4
ВАТ «Коннектор»	1	1	3	4	1	0
ВАТ «Турбоатом»	1	2	1	3	1	2
ТОВ «Харківський завод під'ємно транспортного устаткування»	1	2	1	1	3	2
ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	1	0	2	5	0	2
ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро»	1	1	1	5	1	1
ТОВ НВФ «Вест Лабс ЛТД»	1	0	1	5	3	0
Всього	10	9	15	24	11	11

Проведемо аналіз постачальників для кожного підприємства.

Для ТОВ «Антарес ЮВ» майже всі постачальники (9 з 10) відносяться до трьох кращих груп, при цьому 3 з них – це підприємства-партнери, що свідчить про високий рівень роботи з постачальниками на даному підприємстві. Постачальники ВАТ «ХТЗ» в більшості (60%) знаходяться серед гірших трьох груп постачальників і тільки одне підприємство знаходиться в області партнерства. Також 40% постачальників є забракованими. Для ВАТ «Турбоатом» та ТОВ «Харківський завод під'ємно-транспортного устаткування» досить схожа ситуація, а саме 40% підприємств відносяться до позитивної групи постачальників. ВАТ «Коннектор» характеризується постачальниками, що знаходяться в середніх кластерах (7 підприємств). Така ж сама ситуація з ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря». Для підприємств ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро» та ТОВ НВФ «Вест Лабс ЛТД» спостерігається ідентична ситуація, в якій 60% постачальників знаходяться в середній зоні.

Крок 3. Модель розпізнавання груп.

Визначення існуючого класу постачальників дозволить побудувати моделі для майбутнього прогнозування класу постачальника та для визначення вірного відношен-

ня постачальника до поточного класу. З метою побудови таких моделей в роботі пропонується використовувати дискримінантний аналіз.

Основною метою дискримінації є знаходження такої лінійної комбінації змінних (надалі ці змінні називатимемо дискримінантними змінними), яка б оптимально розділила дані групи. Лінійна функція називається канонічною дискримінантною функцією з невідомими коефіцієнтами:

$$d_{km} = \beta_0 + \beta_1 x_{1km} + \dots + \beta_p x_{pkm}, \quad m=1, \dots, n, \quad k=1, \dots, g, \quad (1)$$

де d_{km} — значення дискримінантної функції для m -го об'єкту в групі k ;

x_{ikm} — значення дискримінантної змінної для m -го об'єкту в групі k .

З геометричної точки зору дискримінантні функції визначають гіперплощини в p -мірному просторі. В окремому випадку при $p = 2$ вона є прямою, а при $p = 3$ – площиною.

Коефіцієнти першої канонічної дискримінантної функції вибираються так, щоб центроїди різних груп якомога більше відрізнялися один від одного. Коефіцієнти другої групи вибираються також, але при цьому накладається до-

даткова умова, щоб значення другої функції були некорельовані із значеннями першою. Аналогічно визначаються й інші функції. Звідси витікає, що будь-яка канонічна дискримінантна функція має нульову внутрішньогрупову кореляцію. Якщо число груп рівно g , то число канонічних дискримінантних функцій буде на одиницю менше числа груп. Проте із багатьох причин практичного характеру корисно мати одну, дві або ж три дискримінантні функції. Тоді графічний вигляд об'єктів буде представлений в одно-, дво- і тривимірних просторах. Таке уявлення особливо корисно у разі, коли число дискримінантних змінних p велике в порівнянні з числом груп ш.

Змінні дискримінантної функції наведено в табл. 7. Для прогнозування за допомогою дискримінантної функції доцільно використовувати наступний критерій

$$D = \max(D_i) \quad (2)$$

Для визначення якості групування використовують апостеріорні ймовірності. Ці ймовірності показують ймовірності переходу з одного кластера в інший. Аналіз апостеріорних ймовірностей показав, що тільки 3 спостереження по дискримінантній функції не відповідають результатам кластеризації. Тобто якість кластеризації складає 96,25%.

Аномальні спостереження наведено в табл. 8.

Таблиця 7

Змінні дискримінантної функції

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5	Кластер 6
Якість	1,7599	2,9562	2,6710	1,8555	1,4795	4,356
Ціна	2,2803	2,5499	2,5377	1,5126	1,1957	3,977
Час	1,4768	1,0914	2,3665	0,9918	0,6505	2,549
Кількість	2,2995	3,1693	2,9012	1,5240	1,4362	4,875
Надійність	1,7293	2,7819	1,9556	1,9233	1,3348	4,014
Оплата	1,8453	3,5050	2,8986	3,0773	1,5893	4,448
Constant	-25,0376	-48,6491	-45,4346	-24,8244	-12,6562	-107,594

Таблиця 8

Аномальні спостереження

Постачальники	Кластер по групуванню	Кластери по дискримінації					
		1	2	3	4	5	6
ПАТ «Метал Плюс»	2	0,076799	0,019968	0,903158	0,000072	0,000003	0,000000
ПАТ «Ромакс – Україна»	3	0,027875	0,000006	0,000001	0,047560	0,924558	0,000000
ТОВ «Інтер»	4	0,626684	0,008063	0,013863	0,288596	0,062794	0,000000

Аналіз даної таблиці свідчить, що підприємство ПАТ «Метал Плюс» повинно бути в третьому кластері, ПАТ «Ромакс-Україна» – в 5 кластері, ТОВ «Інтер» – в 1 кластері.

Таким чином, побудовані дискримінантні функції дозволяють здійснити розпізнавання нових підприємств-постачальників та визначити можливі міграції підприємств між кластерами.

Висновки. Запропонована методика планування постачальників, в першу чергу, концентрує увагу на розгляді

таких критеріїв, як стабільність і конкурентоспроможність, оскільки більш раціонально купувати матеріали у тих з них, які покращують своє конкурентне положення, удосконалюючи якість матеріалу, що постачається. Це може гарантувати підприємству придбання матеріалів відповідної якості по низьким цінам. Можливий вибір і таких постачальників, які зможуть задовольнити більшість вимог підприємства, що поліпшить його конкурентне положення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
2. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования / Г. Бенвенисте.: пер. с англ. – М., 1994. – 304с.
3. Богатирьев А. М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія / А. М. Богатирьев, А. І. Бутенко, І. О. Кузнєцова. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України; Одеська національна академія харчових технологій, 2003. – 274 с.
4. Большая Советская Энциклопедия. Т. 19. – М.: Сов. Энциклопедия, 1975. – 864 с.
5. Брю С. Л. Экономика / С. Л. Брю, К. Р. Маконел. – М., 1992. – 544 с.
6. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 395 с.
7. Вачугов Д. Д. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка / Д. Д. Вачугов, В. Ф. Веснин // Социально-политический журнал. – 1970. – №8. – С. 15–18.
8. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: учебное пособие / В. А. Горемыкин, Э. Р. Бутулов, А. Ю. Богомолов. – М.: Рилант, 2000. – 328 с.
9. Економічна енциклопедія. Т 1. / за ред. Мочерного С. В. – К.: Академія, 2001. – 848с.
10. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебник / А. И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2003. – 635с.
11. Кернс К. Аналитическое планирование / К. Кернс, Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1991. – 201 с.
12. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд.: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 325 с.
13. Осипов В. І. Економіка підприємства: підручник / В.І. Осипов. – Одеса: Маяк, 2005. – 724 с.
14. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. – М.: Новости, 1991. – 200 с.
15. Ackoff R. L. A concept of corporate planning / R.L. Ackoff. – N. Y., 1970. – 501 p.
16. James L. Product system: Planning, Analysis and Control / L. James. – New York – London – Sydney – Toronto: John Wiley and Sons, ins., 1970. – 454 p.
17. Schwendiman J. S. Strategic and long-range planning for the multinational corporation / J. S Schwendiman. – N. Y.: Prayeger, 1973. – 425 p.

REFERENCES

- Akoff, R. Planirovanie v bolshikh ekonomicheskikh sistemakh [Scheduling in large economies]. Moscow: Progress, 1985.
- Ackoff, R. L. A concept of corporate planning N. Y., 1970.
- Bohatyryov, A. M., Butenko, A. I., and Kuznietsova, I. O. Planuvannia diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh rynku [Planning of the food industry in a market]. Odesa, 2003.
- BSE. [The Great Soviet Encyclopaedia]. Moscow: Sov. Entsiklopediia, 1975.
- Briu, S. L., and Makonel, K. R. Ekonomiks [Economics]. Moscow, 1992.
- Bukhalkov, M. I. Vnutrifirmennoe planirovanie [Intrafirm planning]. Moscow: INFRA-M., 2000.
- Benveniste, G. Ovladenie politikoy planirovaniia [Mastering the politics of planning]. Moscow, 1994.
- Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Akademiia, 2001.
- Goremykin, V. A., Butulov, E. R., and Bogomolov, A. Yu. Planirovanie na predpriatii [Planning for the enterprise]. Moscow: Rilant, 2000.
- Ilin, A. I. Planirovanie na predpriatii [Planning for the enterprise]. Minsk: Novoe znanie, 2003.
- James, L. Product system: Planning, Analysis and Control. New York – London – Sydney – Toronto: John Wiley and Sons, Inc., 1970.
- King, U., and Kliland, D. Strategicheskoe planirovanie i khoziaystvennaia politika [Strategic planning and economic policy]. Moscow: Progress, 1993.
- Khoyer, V. Kak delat biznes v Evrope [Doing Business in Europe]. Moscow: Novosti, 1991.
- Kerns, K., and Saati, T. Analiticheskoe planirovanie [The analytical planning]. Moscow: Radio i sviaz, 1991.
- Osyrov, V. I. Ekonomika pidpriemstva [Economics of Enterprise]. Odesa: Maiak, 2005.
- Schwendiman, J. S. Strategic and long-range planning for the multinational corporation. N. Y.: Prayeger, 1973.
- Vachugov, D. D., and Vesnin, V. F. "Strategiia planirovaniia. Osnovy menedzhmenta i rynku" [Planning strategy. Fundamentals of Management and Market]. Sotsialno-politicheskii zhurnal, no. 8 (1970): 15-18.