

щим інноваційну діяльність як процес і як діяльність. Основним протиріччям наведених точок зору є те, що одні автори включають у поняття «інноваційна діяльність» не тільки створення, але також реалізацію інновацій, а інші – лише створення.

Інноваційна діяльність є рушійною силою формування інтелектуального капіталу підприємства. Тому з точки зору формування інтелектуального капіталу пропонується таке формулювання даного поняття: інноваційна діяльність підприємства це послідовний ланцюг етапів, який починається з пошуку нових ідей та закінчується їх втіленням у конкретні інноваційні продукти, технології або послуги з подальшим ефективним використанням і комерціалізацією на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Дане визначення акцентує увагу на результатах інноваційної діяльності підприємства як засобах підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. А це у свою чергу вимагає розробки методики формування механізму управління витратами інноваційної діяльності підприємств з урахуванням властивих їй особливостей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ермаков С.В. Инновационный менеджмент / В.С. Ермаков. – М. : Высшее образование, 2007.
2. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры) : Пер. с нем. / Йозеф Алоиз Шумпетер. – М. : Прогресс, 1983. – 453 с.
3. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
4. Глазьев С.Ю. Теории долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – М. : Владар, 1993. – 223 с.
5. Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации : Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
6. Санто Б. Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. – 2004. – № 2. – С. 5-15.
7. Иванов В.В. Инновационная политика при переходе к экономике знаний / В.В. Иванов – ЭНСР. – 2006. – № 1(32). – С. 47-58.
8. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник / Т.О. Скрипко. – К. : Знання, 2011. – 423 с.
9. Захаркін О.О. Інноваційна діяльність підприємства: теоретичний аспект / О.О. Захаркін // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 274-280.
10. Сербенівська А.Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690>.
11. Мызрова О.А. Развитие и современное состояние теории инновации / О.А. Мызрова // Вестник Саратовского государственного технического университета – 2006. – № 3(15). – С. 152-162.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : справ. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – Питер, 2002. – 400 с.
13. Ковтуненко К.В. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як рушійна сила формування інтелектуального капіталу промислового підприємства [Електронний ресурс] / К.В. Ковтуненко // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1(9). – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013\\_1/pdf/13kkvkpp.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf).
14. Mench G. Statement in Technology: innovation overcome the depression / G. Mench. – Cambridge : Mass, 1979.
15. Инновационный менеджмент : справ. пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е перераб. и доп. – М. : ЦИСН, 1998. – 568 с.
16. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : навч. посібник / Т.В. Майорова. – К. : ЦУП, 2004. – 376 с.
17. Б.Язлюк. Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності / Б. Язлюк, А. Бутов, В. Костецкий // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 6(39). – С. 52-65.
18. Денисенко М.П., Риженко Я.В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М.П. Денисенко, Я.В. Риженко // Проблеми науки. – 2007. – № 6. – С. 10-16.
19. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – 266 с.
20. Закон України «Про інвестиційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – 647 с.
21. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, 19-20, 21-22. – 144 с.

УДК 338.26.28:339.97

Шишмарьова К.В.

аспірант кафедри менеджменту та бізнесу

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

### ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Стаття присвячена розгляду сутності поняття «тактичне планування», встановленню відмінностей між стратегічним і тактичним плануванням діяльності підприємства. Узагальнено поняття тактичного планування, сформульовані різними авторами. На їх основі запропоновано більш повне визначення поняття тактичного планування.

**Ключові слова:** тактичне планування, стратегічне планування, поточне планування, тактика, політика.

#### Шишмарева Е.В. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Статья посвящена рассмотрению сущности понятия «тактическое планирование», установлению различий между стратегическим и тактическим планированием деятельности предприятия. Обобщены понятия тактического планирования, сформулированные различными авторами. На их основе предложено более полное определение понятия тактического планирования.

**Ключевые слова:** тактическое планирование, стратегическое планирование, текущее планирование, тактика, политика.

#### Shishmarova K.V. DEFINITION OF THE CONCEPT OF ESSENCE «TACTICAL PLANNING OF AN ENTERPRISE ACTIVITY»

The article considers the essence of tactical planning, the distinction between strategic and tactical planning of an enterprise activity. The basic concepts of tactical planning formulated by different authors are summarized. On their basis are proposed more comprehensive definition of tactical planning.

**Keywords:** tactical planning, strategic planning, current planning, tactics, politics.

**Постановка проблеми.** Складні умови господарювання, зміни у техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Особливе місце тактичного планування у розвитку підприємства пояснюється тим, що воно забезпечує інтеграцію усіх економічних, технологічних, соціальних та інших процесів на підприємстві, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, визначає можливі і найкращі засоби більш ефективного використання ресурсів підприємства, зменшує ризик появи проблем, які виникають на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремим питанням, пов'язаним із реалізацією стратегічного та тактичного планування діяльності підприємства, присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема М.М. Алексеевої, М.І. Бухалкова, М.Х. Мескона, І.Д. Падеріна, О.М. Тридіда, Л.А. Швайки, О.М. Ястремської та ін. Однак аналіз робіт цих авторів показав їх спрямованість насамперед на дослідження окремих складових процесу стратегічного планування діяльності підприємства без приділення достатньої уваги тактичному плануванню як підґрунтя щодо реалізації стратегічних планів підприємства.

**Метою** даної статті є визначення сутності поняття «тактичне планування діяльності підприємства», що передбачає узагальнення визначень поняття, які пропонуються різними авторами, їх теоретичний аналіз, дослідження змістового наповнення, встановлення відмінностей між стратегічним і тактичним плануванням діяльності підприємства, а також формування поняття «тактичне планування діяльності підприємства» на основі виділених ключових ознак тактичного планування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукової літератури щодо визначення сутності поняття тактичного планування діяльності підприємства [1; 2; 3; 5; 7; 14] показав, що більшість авторів розглядають це поняття у тісному взаємозв'язку із поняттям стратегічного планування як процес створення передумов для останнього.

У таблиці 1 наведено трактування визначення поняття «тактичне планування діяльності підприємства» з точки зору різних авторів.

На основі аналізу таблиці 1 можна зробити висновок, що тактичне планування визначається як планування окремих операцій [1]; обґрунтування завдань, засобів, шляхів [3; 19]; процес створення передумов [5; 15; 20]; продовження стратегічного планування, спосіб реалізації стратегії [6]; система способів та засобів реалізації стратегії [7]; послідовність дій працівників [8]; планування умов господарських операцій [13]; розробка плану [16]; сукупність дій, процедур, політики [18].

Кожен автор, розкриваючи окремі важливі сторони поняття «тактичне планування», все ж не дає йому комплексного визначення.

Так, М.М. Алексеева [1] та О.М. Тридід [16] у визначенні поняття тактичного планування вказують період, який воно охоплює, але не розкривають, на що спрямоване тактичне планування.

Деякі автори зазначають, що тактичне планування спрямоване на досягнення заздалегідь встановлених або традиційних цілей [3]; реалізацію можливостей, що визначені на етапі стратегічного планування [5]; реалізацію стратегічного планування та стратегії підприємства [6]; здійснення зв'язки та конкретизації заходів з реалізації обраної стратегії розвитку [15]; досягнення поточних цілей і завдань [18]; досягнення цілей стратегічного плану [19]; реалізацію

Таблиця 1

Визначення поняття «тактичне планування» різними авторами

Автор	Визначення	Ключове слово
М.М. Алексеева [1, с. 47]	Тактичне планування – це планування окремих операцій у загальному господарському потоці в короткому і середньому періодах, наприклад планування виробництва, планування маркетингу тощо	Планування окремих операцій
М.І. Бухалков [3, с. 28]	Тактичне планування – це обґрунтування завдань і засобів, необхідних для досягнення заздалегідь встановлених або традиційних цілей	Обґрунтування завдань і засобів
Е.А. Зінь [5, с. 29]	Тактичне планування – це процес створення передумов для реалізації можливостей, що визначені на етапі стратегічного планування	Процес створення передумов
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [6, с. 50]	Тактичне планування – це одночасно логічне продовження стратегічного планування і спосіб реалізації стратегії з метою забезпечення виконання місії організації	Продовження стратегічного планування, спосіб реалізації стратегії
Л.А. Лаврів [7, с. 49]	Тактичне планування – це система способів та засобів реалізації загальної стратегії організації через вироблення та виконання тактичних цілей	Система способів та засобів реалізації стратегії
М.М. Мартиненко [8, с. 177]	Тактичне планування – це організована послідовність дій працівників організації, наділених необхідними ресурсами, використання яких спрямоване на реалізацію стратегічного плану	Послідовність дій працівників
І.Д. Падерін [13, с. 25]	Тактичне планування – це планування умов господарських операцій (виробничих потужностей, засобів виробництва, капіталів, інвестицій, персоналу, правових норм, територіального розташування і т.п.)	Планування умов господарських операцій
Н.М. Ткаченко [15, с. 370]	Тактичне планування – це процес, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати зв'язку та конкретизацію заходів з реалізації обраної стратегії розвитку за рівнями управління підприємством	Процес
О.М. Тридід [16, с. 14]	Тактичне планування – це розробка плану економічного та соціального розвитку підприємства на короткостроковий або середньостроковий період	Розробка плану
Л.А. Швайка [18, с. 64]	Тактичне планування – це сукупність дій, процедур, господарської політики, спрямованих на досягнення поставлених поточних цілей і завдань	Сукупність дій, процедур, політики
О.І. Яковлев [19, с. 6]	Тактичне планування – це обґрунтування завдань, засобів та шляхів досягнення цілей, поставлених у стратегічному плані	Обґрунтування завдань, засобів, шляхів
О.М. Ястремська [20, с. 12]	Тактичне планування – це процес створення передумов для реалізації нових можливостей підприємства	Процес створення передумов

можливостей підприємства [20]. Але автори не вказують, за допомогою яких інструментів або заходів можна досягти цілей та реалізувати можливості.

Деякі автори [3; 5; 6; 7; 8; 13; 15; 18; 19; 20] у визначенні поняття «тактичне планування» не вказують період, який воно охоплює, але, на думку автора, період є однією із важливих ключових ознак даного поняття, яка розмежовує тактичне планування від інших його видів.

На думку Л.А. Лаврів, тактичне планування спрямоване на виконання тактичних цілей, вважаючи, що «тактичні цілі висуваються для реалізації стратегічних цілей та можуть переглядатись на основі врахування досягнутого результату» [7, с. 19]. Але у визначенні також не вказується період тактичного планування.

М.М. Мартиненко [8] найбільш повно розкриває визначення поняття тактичного планування, вказуючи, що тактичне планування спрямоване на реалізацію стратегічного плану, ним займаються працівники підприємства, наділені необхідними ресурсами, але не вказує, на якому рівні керівництва воно виробляється.

Узагальнюючи викладене вище, можна констатувати, що більшість авторів вважають, що тактичне планування спрямоване на досягнення стратегічного планування та є засобом реалізації стратегії підприємства.

Для того щоб виділити ключові ознаки тактичного планування діяльності підприємства, необхідно зробити розгорнутий аналіз сутності та змісту даного поняття згідно з поглядами різних авторів. Так, автори І.М. Бойчик [2], Е.А. Зінь [5], О.О. Орлов [11], А.Г. Поршнев [17] та інші розглядають поточне планування у значенні тактичного планування. Тому у даному випадку поточне – це тактичне планування.

Тактичне планування має справу з рішеннями про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей; звичайно охоплює короткостроковий і середньостроковий періоди [1, с. 45]. Тривала практика планової роботи визначила період в один рік як найбільш прийнятний для здійснення тактичного короткострокового планування. Тактичне середньострокове планування здійснюється на період у кілька років для конкретизації, деталізації завдань довгострокового стратегічного планування [14, с. 363].

На думку Л.А. Швайки, «тактичне планування можна розглядати як засіб реалізації стратегії підприємства, інструмент забезпечення взаємозв'язків цілей з можливостями підприємства, визначення послідовності і способів ефективного їх досягнення, чіткого розподілу завдань між кожним функціональним і іншим підрозділами підприємства, обумовлення їх місця та ролі в досягненні загальних цілей» [18, с. 64].

Мета тактичного планування полягає у розгортанні стратегії в докладний перелік планових завдань для кожного рівня керівництва. Кожне планове завдання представляє програму дій менеджерів по забезпеченню процесу досягнення стратегічних цілей підприємства [8, с. 180].

Н.М. Мартиненко вважає, що «головним призначенням тактичного планування є:

- визначення пріоритету досягнення тих тактичних цілей, які забезпечують реалізацію головних стратегій, розроблених у стратегічному плані;

- визначення обсягів матеріальних і фінансових ресурсів та їх розподіл між напрямками діяльності та часом їх використання;

- розробка планів використання людських ресурсів» [8, с. 177].

Тобто тактичне планування забезпечує реалізацію головних стратегій підприємства, воно визначає обсяг та розподіляє матеріальні, фінансові та трудові ресурси підприємства.

Такі автори, як М.М. Алексєєва [1], М.М. Мартиненко [8], А.Г. Охріменко [12], А.Г. Поршнев [17] та інші зазначають, що тактичне планування здійснюється на рівні керівників середньої ланки.

Тактичне планування є ядром здійснення стратегічних планів і стосується, насамперед, планування фінансування та інвестицій, середніх термінів збуту, заготовок, персоналу, результатів [13, с. 31].

І.М. Бухалков відзначає, що тактичне планування охоплює взаємозв'язки, які склалися усередині підсистем або цехів, а також між підрозділами та підприємством в цілому [3, с. 28].

А.Г. Охріменко вважає, що «тактичне планування визначає проміжні цілі щодо досягнення стратегічних цілей та завдань, у ньому має бути відображено координацію і взаємодію різних ланок організації» [12, с. 67].

Основними компонентами тактичного планування є тактика і політика. Тактика – це короткострокові стратегії, узгоджуються з довгостроковою стратегією і співвіднесені з конкретними діями. Політика є загальне керівництво для конкретних дій і прийняття рішень, що деталізують процес досягнення цілей [8, с. 177].

Тактичне планування покликане сформулювати механізм реалізації обраної стратегії [6, с. 59].

Результатом тактичного планування є складання плану економіко-соціального розвитку підприємства, що становить комплексну програму виробничо-господарської та соціальної діяльності підприємства на відповідний плановий період [20, с. 12; 5, с. 29].

Тактичне планування здійснює комплекс планів, який відображає функціональні сфери діяльності підприємства, а саме: випуск продукції, її реалізацію; забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничою потужністю), матеріальними, фінансовими й трудовими ресурсами; визначення витрат і фінансових результатів. До тактичного планування входить також розроблення планів за виробничими й обслуговуючими підрозділами підприємства, які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У межах тактичного планування розробляються також окремі проекти щодо здійснення загальних стратегічних і поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства [10, с. 28].

На основі аналізу поглядів різних авторів щодо сутності тактичного планування діяльності підприємства [1; 3; 6; 8; 12; 14; 17; 18; 20] можна виділити ключові ознаки даного поняття: ефективно розподіляє матеріальні, фінансові та трудові ресурси підприємства; охоплює короткостроковий і середньостроковий періоди; здійснюється на рівні керівників середньої ланки; забезпечує взаємозв'язки цілей з можливостями підприємства; визначає послідовність і способи ефективного досягнення цілей; спрямоване на забезпечення процесу досягнення стратегічних цілей підприємства; є засобом реалізації стратегії підприємства; охоплює взаємозв'язки та взаємодію між підсистемами, підрозділами та підприємством в цілому.

Таким чином, тактичне планування спрямоване на реалізацію стратегічного планування, але істотно відрізняється від останнього за певними ознаками. Так, на думку С.Ф. Покропивного, стратегічне пла-

нування окреслює місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі загальні засоби досягнення таких, а тактичне повинно чітко визначити всю сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для здійснення намічених цілей [14, с. 363].

На думку М.М. Алексеевої, «основне питання стратегічного планування – чого хоче домогтися підприємство. Тактичне планування зосереджено на тому, як підприємство повинно домогтися такого стану. Тобто відмінність між стратегічним і тактичним плануванням – це різниця між цілями та засобами». Прийняття рішень при тактичному плануванні, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більше доступна добротна, конкретна інформація. Виконання рішень при тактичному плануванні краще відслідковується, менш піддається ризику, оскільки такі рішення стосуються в основному внутрішніх проблем [1, с. 46].

О.С. Виханський, порівнюючи тактичне і стратегічне планування, бачить такі головні їх відмінності: тактичне планування відображає зміни внутрішньої структури підприємства, пошук шляхів ефективного використання ресурсів, стратегічне – відстежує зміни в зовнішньому середовищі, передбачає планові дії по створенню конкурентних переваг і бар'єрів, з адаптації до змін в оточенні. У тактичному плануванні оцінюється ефективність використання ресурсів, в стратегічному – швидкість і адекватність реагування на зміни в зовнішньому середовищі [4, с. 53].

Такі автори, як М.М. Алексеева [1], М.М. Мартиненко [8], А.Г. Охріменко [12], А.Г. Поршнев [17] та інші зазначають, що тактичне планування здійснюється на рівні керівників середньої ланки, на відміну

від стратегічного, здійснення якого є предметом турбот вищої управлінської ланки.

І.М. Бойчик вважає, що тактичне планування за сферою спрямування є багатогрунчим, ніж стратегічне, воно деталізує його. Стратегічне планування надає більш широкий вплив на всі сторони діяльності підприємства [2, с. 40].

Л.А. Швайка вважає, що стратегічне планування охоплює довгостроковий період і його наслідки проявляються через певний період часу та впливають на результати діяльності підприємства впродовж тривалого періоду. Тактичне планування охоплює середньостроковий та короткостроковий періоди, конкретизує і доповнює стратегічний план та підлягає оперативному регулюванню [18, с. 64].

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі відзначають, що результати стратегічного планування не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років, а результати тактичного планування, як правило, виявляються дуже швидко й легко співвідносяться з конкретними діями [9, с. 288].

Відмінності між стратегічним і тактичним плануванням діяльності підприємства представлено у таблиці 2.

Таким чином, на основі аналізу літературних джерел щодо визначення поняття «тактичне планування» (табл. 1), виділення ключових ознак тактичного планування, з урахуванням розглянутих відмінностей між стратегічним та тактичним плануванням пропонується таке формулювання цього поняття: «Тактичне планування діяльності підприємства – це процес обґрунтування рішень щодо розробки плану менеджерами середнього рівня, спрямований на ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів у короткостроковому та середньостроковому

Таблиця 2

Відмінності між стратегічним і тактичним плануванням діяльності підприємства

Характеристика	Стратегічне планування	Тактичне планування
Мета	Досягти місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства	Визначити сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для досягнення намічених цілей
Завдання	Відстежує зміни в зовнішньому середовищі, передбачає планові дії по створенню конкурентних переваг і бар'єрів, з адаптації до змін в оточенні	Відображає зміни внутрішньої структури підприємства, пошук шляхів ефективного використання ресурсів
Рішення	Менш конкретні	Більш конкретні, прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства
Виконання рішень з урахуванням ризику	Більш піддається ризику	Менш піддається ризику
Період, який охоплює	Довгостроковий період	Середньостроковий та короткостроковий період
Керівники якого рівня розроблюють	Вищий рівень управління	Середній рівень управління
Сфера спрямування	Надає більш широкий вплив на всі сторони діяльності підприємства	Вузькоспрямоване
Виявлення результатів	Не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років	Виявляються дуже швидко й легко співвідносяться з конкретними діями
Спрямованість на	Досягнення місії підприємства	Досягнення стратегічних цілей
Невизначеність	Високий рівень	Низький рівень
Вид проблеми	Не структуровані	Добре структуровані
Потреба в інформації	Переважно зовнішня	Переважно внутрішня
Альтернативи	Спектр альтернатив дуже широкий	Спектр альтернатив обмежений
Обсяг	Концентрується на найважливіших проблемних структурних сферах і напрямках розвитку	Охоплює всі напрями і структурні господарські одиниці підприємства, усіх учасників
Ступінь деталізації	Велика міра опрацювання і визначення напрямів	Детальне опрацювання з використанням кількісних показників
Сфера охоплення	Конкретизовані цілі	Функціональні напрями

періоді, який охоплює адаптований взаємозв'язок між підсистемами, підрозділами та підприємством в цілому для досягнення стратегічних цілей». На думку автора, дане визначення найбільш повно розкриває зміст та особливості тактичного планування.

На відміну від існуючих, запропоноване визначення поняття тактичного планування діяльності підприємства містить критерій «адаптований взаємозв'язок між підсистемами, підрозділами та підприємством в цілому», який визначено як спроможність вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Висновки.** Тактичне планування діяльності підприємства служить основним інструментом реалізації стратегічного планування. Воно охоплює внутрішній взаємозв'язок усіх її підсистем, відносини між підрозділами і підприємством як єдиним цілим.

Рішення, що приймаються при тактичному плануванні, більш конкретні, прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства. Вони менш суб'єктивні, бо менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більш доступна конкретна і повна інформація. Виконання тактичних рішень краще відслідковується, менш піддається ризику. Результати тактичного планування виявляються дуже швидко й легко співвідносяться з конкретними діями, тому можливе швидке вживання заходів при виявленні відхилень.

Таким чином, у статті досліджено сутність поняття «тактичне планування діяльності підприємства». На основі аналізу теоретичних джерел встановлено ключові ознаки тактичного планування, визначено відмінності між стратегічним і тактичним плануванням діяльності підприємства, запропоновано поняття «тактичне планування діяльності підприємства», яке враховує період, що охоплює тактичне планування, а також важливу ознаку, – адаптований взаємозв'язок між підсистемами, підрозділами та підприємством, що дозволяє менеджерам вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища для ефективного управління ресурсами підприємства та забезпечення належних умов для реалізації стратегічних планів підприємства.

Подальшими напрямками досліджень у даній галузі є визначення кількісних та якісних критеріїв оцінювання ефективності тактичного планування діяльності підприємства як процесу, який створює основу для стійкої та ефективної роботи підприємства у короткостроковому та середньостроковому періодах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник / І.М. Бойчик. – К. : Атака, 2004. – 480 с.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование : учебник / М.И. Бухалков. – [2-е изд. испр. и доп.]. – М. : ИНФРА, 2000. – 400 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 292 с.
5. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. – Рівне : НУВГП, 2011. – 247 с.
6. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. – 2-ге вид. доп. і перероб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
7. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації : навч. посіб. / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
8. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента : учебник / Н.М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
9. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
10. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.
11. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник / О.О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
12. Охріменко А.Г. Основы менеджменту : навч. посібн. / А.Г. Охріменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
13. Падерин И.Д. Совершенствование планирования деятельности современного промышленного предприятия : монография / И.Д. Падерин. – Днепропетровск : ДГФА, 2009. – 161 с.
14. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
15. Ткаченко Н.М. Роль планування в розвитку торговельного підприємства / Н.М.Ткаченко // Збірник наукових праць «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». – № 1(11). – Харків, 2010. – С. 368-374.
16. Тридід О.М. Внутрішньофірмове планування. Конспект лекцій / О.М. Тридід, Ю.О. Леонова. – Х. : Вид. Хнеу, 2007. – 56 с.
17. Управление организацией : учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
18. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / Л.А. Швайка. – 4-те вид., стер. – Львів : Новий Світ-2000, 2007. – 264 с.
19. Яковлев О.І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / О.І. Яковлев, А.О. Устич. – Х. : Консум, 2005. – 87 с.
20. Ястремська О.М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, О.О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 172 с.