

2. Technical Change and the Aggregate Production Function // Review of Economics and Statistics. – 1956 39 (3). – P. 312-320.
3. Linear Programming and Economic Analysis. New York – McGraw-Hill, 1958.
4. The Economics of Resources or the Resources of Economics // The American Economic Review. – 64 (2). – P. 1-14.
5. The last 50 years in growth theory and the next 10 // Oxford Review of Economic Policy. – 23 (1). – P. 3-14.
6. Steven N. Durlauf, Paul A. Johnson and Jonathan R. W. Growth Econometrics Temple Final Draft – 2004. – October 22. – 185 p.
7. Paul M. Romer Economic Growth (From The Concise Encyclopedia of Economics, David R. Henderson, ed. Liberty Fund, 2007. Reprinted by permission of the copyright holder).
8. The New Industrial State or Son of Affluence. – Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1967.
9. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. / Н.Д. Кондратьев. – М., 1989. – С. 226.
10. Фишер С. Экономика: / Р.Ю. Дорнбуш, Р. Шмалензи, С. Фишер; [пер. с англ. со 2-го изд.]. – М. : «Дело ЛТД», 1995.— 864 с.
11. Хикс Дж.Р. Стоимость и капитал / Дж.Р. Хикс [пер. с англ.]. – М., 1993. – С. 433, 436.
12. <http://www.econlib.org>,
13. <http://www.investopedia.com/articles/basics/04/030504.asp>

Надійшла 16.08.2010

УДК 658.5

О. Ю. ЗАНІЧКОВСЬКА

Національний університет «Львівська політехніка»

## ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ ПЛАНІВ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Уточнено визначення поняття «економічний план», розглянуто поняття якості планів та його впливу на ефективність управління підприємства. Сформовано перелік та виділено групи факторів впливу на формування системи економічних планів на машинобудівному підприємстві.*

*The definition of "economic plan" is clarified, a concept of plan's quality and its impact on enterprise management performance is considered. A list of factors of influence on the formation of economic plans on engineering enterprise is formed and allocated in groups.*

*Ключові слова: економічний план, якість планів, машинобудівне підприємство, ефективність управління.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Особливої актуальності на сьогодні, у період посилення конкуренції як у національних, так і у світових масштабах та вступу України до СОТ, для українських підприємств набуває підвищення рівня якості управління загалом, і планування як його складової зокрема.

Машинобудування як одна з провідних галузей української економіки потребує значних змін у сфері планування власної діяльності. Важливими проблемами на підприємствах галузі є низька якість планування та прогнозування, відсутність гнучкості та мобільності, повільна реакція на зміни та відсутність резервів. Недостатній рівень проробленості планів та бюджетів значно ускладнює роботу підприємств, особливо в умовах кризи. Відповідно, побудова нової або удосконалення існуючої системи розробки та оцінювання економічних планів постає важливою задачею на шляху виходу з кризи та подальшого ефективного розвитку машинобудівних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблема планування розглянута в працях західних науковців, зокрема у Армстронга М., Мінцберга Г., Кокінза Г., Кярана У., Сааті Т., Гріффіна Р., Керіса К., Мескона М., Альберта М., Хедоурі Ф., Друкера П. Сучасна українська наука менеджменту також вже має значні розробки з теорії формування системи економічних планів на підприємстві, зокрема цією проблематикою займалися Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Хміль Ф.І., Шегда А.В., Покропивний С.Ф., Мазур І.І., Шапіро В.Д., Пилипенко С.М., Хомяков В.І., Коркуна І.І., Йохна М.А., Стороженко О.А., Стадник В.В. та інші відомі дослідники. При цьому основний наголос у працях згаданих авторів робиться на розробці системи планів, не приділяючи значної уваги оцінюванню її якості.

Попри значну увагу до поняття планування в науковій літературі, на сьогодні існують різні його тлумачення. Ще у 1967 році Б.Дж. Ловсбі [1, с. 300] писав: «Слово «планування» сьогодні так часто використовують у таких різних значеннях, що існує певний ризик, що воно виродиться у простий вигук». Як зазначає Генрі Мінцберг [2, с. 6]: «Слабким місцем планування є відсутність чіткого визначення його статусу як в організаціях, так і в державі». Те саме стосується і визначень понять «план» та «економічний план».

Як показали останні дослідження, якість корпоративного управління є одним з ключових факторів

при виборі об'єктів інвестування. Планування, як невід'ємна складова системи корпоративного управління, та його якість, відповідно, є факторами впливу на загальний рівень ефективності діяльності підприємства (рис. 1) [8, с. 41 – 55].

На основі досліджень як самого процесу планування в часовому розрізі, так і змістовної повноти планів, проведених українськими науковцями [9, с. 7], можна зробити висновок, що в більшості випадків плани, які розробляються на українських підприємствах, є одноваріантними, розробляються, виходячи з досягнутого результату за минулий період, в них відсутнє обґрунтування запланованих показників і тому вони не можуть бути ефективним інструментом для управління підприємством.

Це є ознакою реактивної форми управління діяльністю підприємства, тобто прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми. Відповідно, підвищення якості розробки системи економічних планів на українських підприємствах є необхідною передумовою для подальшого розвитку як самих господарських одиниць, так і національної економіки загалом. При цьому необхідно розуміти, які саме чинники впливають на дану систему, і яким чином даний вплив має бути врахований.

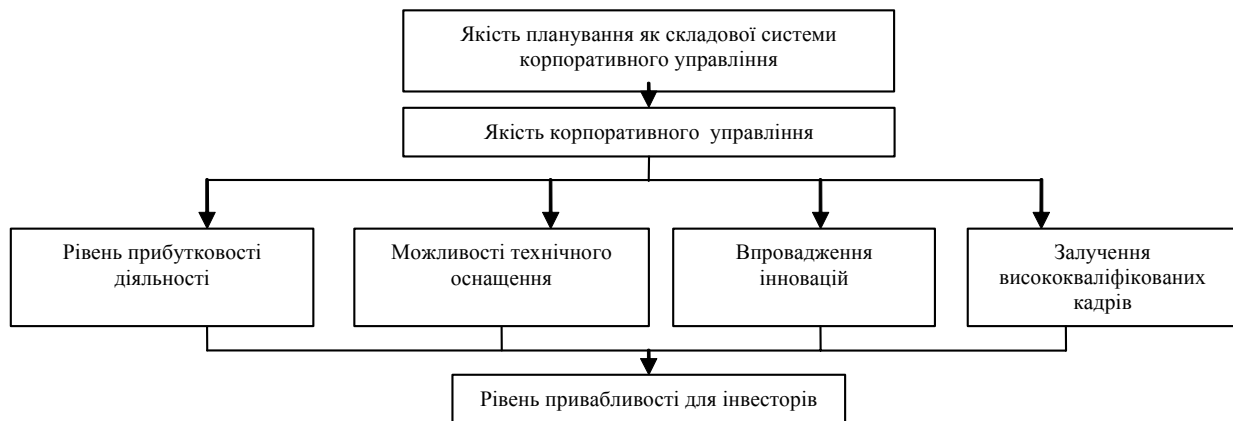


Рис. 1. Вплив рівня якості планування на інвестиційну привабливість підприємства

Беручи до увагу загальну постановку проблеми, огляд літературних джерел та узагальнення фактичних даних, було сформульовано такі цілі даного дослідження:

- уточнення трактування понять «економічний план» та «якість плану»;
- виокремлення та групування чинників, які впливають на економічні плани машинобудівних підприємств;
- врахування впливу виокремлених чинників для підвищення рівня управління на машинобудівному підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У даній роботі автор пропонує розглядати планування як процес визначення майбутнього стану об'єкту управління як бажаного та узгодження цілей та засобів їх досягнення за максимізації ефективності діяльності підприємства. Ми також погоджуємось із Хмільом Ф.І., який відзначає, що планування є складним комплексом робіт та попередніх рішень для забезпечення ефективної поточної і майбутньої діяльності організації [3, с. 215]. В даній роботі ми будемо розглядати планування як процес, а підприємство – як відкриту систему. При цьому сукупність планів на підприємстві також буде розглядатися як система, а їх формування – як ітераційний процес, що передбачає внесення змін на основі отриманої інформації і застосування різних сценаріїв.

При цьому слід зазначити, що деякі науковці окремо виділяють таке поняття, як «економічний план». Зокрема, Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [4] трактують економічний план як опис, картину, модель майбутнього стану економічної системи у цілому, господарства країни, регіонів, галузей, підприємств, компаній. План фіксує показники, що характеризують стан системи у кінці планового періоду, визначає шляхи, способи досягнення бажаних рубіжів, необхідних для цього ресурсів. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. [5, с. 436] дають таке означення: «Економічний план – це комплексна модель (характеристика) основних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємств, а також шляхів, способів і ресурсів необхідних для досягнення наміченого».

Тут слід відзначити, що будь яка діяльність має економічну складову, оскільки вимагає витрат коштів або сил і часу, які також можна звести до грошових витрат або до втрачених можливостей отримання певного фінансового результату. Проте отожднювати економічні плани і плани недоцільно. Для прикладу, навчальний план студента, план туристичної поїздки, план реконструкції приміщення, план виробництва і план продажу несуть різне економічне навантаження (чи його відсутність). Під економічними планами ми розуміємо плани такої діяльності, яка, передусім, спрямована на отримання певного фінансового результату від створення продукції (послуг), призначеної для реалізації, або придбання цінностей, що безпосередньо

впливатимуть на отримання такого фінансового результату.

Отже, надалі ми будемо розглядати економічний план як документ, що містить набір основних показників і параметрів певної сфери діяльності підприємства на відповідному управлінському рівні, яка спрямована на отримання певного фінансового результату від створення продукції (послуг), призначених для реалізації, або на придбання цінностей, що безпосередньо впливатимуть на отримання такого фінансового результату, а також шляхи і способи досягнення цих параметрів за умови підтримки цілей організації. Однією із важливих характеристик плану є його якість. Ліберман пропонує визначати якість плану як «сукупність параметрів плану, що відповідають принципам і науковим підходам до планування і забезпечують мінімальне відхилення запланованих значень параметрів від фактичних, що були отримані в результаті здійснення плану» [6; 7, с. 532]. Автором пропонується під якість плану розуміти сукупність його властивостей та ознак, які сприяють більш ефективному та однозначному досягненню поставлених цілей і планових завдань. Управління якістю планування потребує вивчення ринку та аналізу потенціалу господарюючого суб'єкта, визначення основних напрямків стратегічного розвитку, а також формування системи планових показників і контролю якості планування.

Умовами підвищення якості економічних планів є:

- застосування наукових підходів до управління;
- застосування принципів формування системи економічних планів;
- підвищення якості інформаційного і методичного забезпечення планування;
- стимулювання підвищення рівня якості планів.

У процесі дослідження наукової літератури та практичної діяльності підприємств було виділено основні фактори впливу на процес формування економічних планів на підприємстві. При цьому фактори впливу діють на чотирьох рівнях, а саме: на рівні підприємства (найбільш контрольовані зі сторони організації, залежно від рівня якості управління і фінансово-господарського стану можуть бути визначальними для рівня якості планування на підприємстві); на рівні галузі (врахування галузевої специфіки є необхідним як при побудові системи управління підприємства загалом, так і системи формування планів, оскільки вона визначає особливості продукції, ринку, типу споживача тощо); на рівні країни (економічні, політичні та соціальні умови функціонування підприємства в країні його розташування визначають обмеження, починаючи від законодавчих і закінчуючи так званими «тіншовими», спричиняючи вплив на систему формування планів) та на рівні світового господарства (даний вплив стає особливо актуальним для відкритих економік, таких як українська, в умовах загальних процесів глобалізації [10]).

Нами запропоновано виділити такі критерії класифікації факторів впливу на формування системи планів в організації:

- 1) за середовищем виникнення:
  - 1.1) зовнішні – виникають за межами підприємства, важче піддаються контролю та регулюванню;
  - 1.2) внутрішні – виникають всередині підприємства, керівництво має на них вплив, відповідно, ця група факторів підлягає найбільшій обробці та змінам у разі необхідності;
- 2) за джерелом виникнення:
  - 2.1) об'єктивні – спричинені реальними обставинами, існують незалежно від суб'єктивного сприйняття залучених осіб;
  - 2.2) суб'єктивні – спричинені діями (очікуваннями) певних осіб, що мають вплив на перебіг подій;
- 3) за ступенем впливу з боку підприємства:
  - 3.1) керовані з боку підприємства – група факторів, на які підприємство може впливати;
  - 3.2) некеровані з боку підприємства – група факторів, на які підприємство не може здійснювати реального впливу;
- 4) за рівнем кореляції між собою:
  - 4.1) корелюючі – пов'язані між собою; зміна одного фактору буде викликати зміну іншого;
  - 4.2) некорелюючі – непов'язані між собою. Зміна одного фактору не викликає зміни іншого.

У табл. 1 наведено узагальнену характеристику факторів впливу на процес формування системи економічних планів на підприємстві із зазначенням їх належності до певної класифікаційної групи. Вплив наведених у табл. 1 факторів має бути врахований фахівцями при формуванні системи економічних планів на підприємстві.

Серед визначених факторів впливу дуже важливу роль відіграють параметри життєвого циклу підприємства [11]. До таких параметрів пропонується віднести:

- етап життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, зрілість, занепад, ліквідація);
- тривалість життєвого циклу;
- крутизна кривих фронтів життєвого циклу підприємства.

У табл. 2 наведений запропонований автором взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства (ЖЦП) та типів планування, які рекомендується застосовувати на кожному з них та розкрито зв'язок із відповідними фазами та кризами управління і шляхами виходу з них у кореляції з первинними цілями підприємства.

## Узагальнена характеристика факторів впливу на процес формування економічних планів на підприємстві

Фактори впливу на процес формування планів на підприємстві						
Назви факторів	Розподіл факторів за класифікаційними ознаками					
	За середовищем виникнення		За джерелом виникнення		За ступенем впливу з боку підприємства	
	Зовнішні	Внутрішні	Об'єктивні	Суб'єктивні	Керовані	Некеровані
1	2	3	4	5	6	7
1. На рівні підприємства:						
1.1. Поточний фінансово-господарський стан підприємства		+	+		+	
1.2. Прийнята стратегія розвитку		+	+		+	
1.3. Прийнята ринкова стратегія		+	+		+	
1.4. Ступінь диверсифікації продукції		+	+		+	
1.5. Оргструктура		+	+		+	
1.6. Параметри життєвого циклу підприємства		+	+		+	
1.7. Витрати на планування		+	+		+	
1.8. Склад основних фондів		+	+		+/-	+/-
1.9. Очікування власників		+		+	+/-	+/-
1.10. Соціальна відповідальність		+		+	+/-	+/-
1.11. Цінності керівництва		+		+	+/-	+/-
1.12. Система прийняття рішень		+		+	+	
1.13. Рівень формалізації процесів в організації		+		+	+	
1.14. Потенціал підприємства		+		+	+	
2. На рівні галузі:						
2.1. Стан галузі та тенденції її розвитку	+		+		+/-	+/-
2.2. Параметри життєвого циклу галузі	+		+			+
2.3. Стан ринку	+		+			+
2.4. Рівень монополізування	+		+		+/-	+/-
2.5. Конкурентний стан	+		+		+/-	+/-
2.6. Інноваційність	+		+			+
2.7. Технологічний устрій	+		+			+
3. На рівні країни:						
3.1. Перехідний характер економіки	+		+			+
3.2. Ризики державного регулювання	+		+			+
4. На рівні світового господарства:						
4.1. Стан та тенденції світового господарства у даній галузі	+		+			+
4.2. Рівень глобалізації	+		+			+

Таблиця 2

## Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та типів планування

Етапи ЖЦП	Загальна характеристика	Центральна задача	Фази управління підприємством на етапах ЖЦП	Кризи управління	Первинні цілі	Шляхи виходу з кризи	Тип планування
Виникнення підприємства	Пошук ідей. Створення організаційної та виробничої структури	Вихід на ринок	Фаза управління бізнес-ідеєю – початок реалізації ідей; більшість питань вирішується колегіально; відсутній поділ за центрами відповідальності	Криза керівництва – нестача знань у засновників, неприйняття ними необхідності залучення відповідних фахівців	Вживання	Усвідомлена побудова ланок організації, здійснення функціонального поділу	З передбаченням та поточне
Зростання	Фактичне захоплення потенційно можливої частки ринку	Ріст	Фаза управління функціями – поява найманих фахівців, що виконують специфічні функції, формування «зон відповідальності», побудова лінійно-функціональних моделей управління	Криза координування – некоординовані сили діяльності фахівців, дублювання їх функцій, подвійне підпорядкування тощо	Коротко-строковий прибуток та прискорене зростання	Формування систем попроцесного управління, націлених на досягнення результату (диверсифікація, делегування повноважень, управління за цілями)	Бюджетування, комплексне планування

Етапи ЖЦП	Загальна характеристика	Центральна задача	Фази управління підприємством на етапах ЖЦП	Кризи управління	Первинні цілі	Шляхи виходу з кризи	Тип планування
Зрілість	Проникнення у нові сфери ринку, розширення і диференціація напрямків діяльності	Централізація і автономність	Фаза управління процесами – об'єднання персоналу за ознакою результату діяльності, стадія делегування та диверсифікованості (управління за цілями)	Криза контролювання – ускладнення інформаційних потоків, у тому числі тих, що використовуються для контролю	Систематичне зростання та балансування	Перехід до мережного управління – делегуючи значний обсяг управлінських повноважень на місце, за корпоративним центром зберігається контроль за товарно-матеріальними і грошовими потоками	Соціально-політичне
			Фаза управління мережами – розвиток бізнес-систем веде до укрупнення бізнесу і, як наслідок, до делегування функцій оперативного управління на більш низькі рівні управлінської ієрархії при зосередженні в руках вищих керівників управління мережами	Криза бюрократії – ріст непродуктивного бюрократичного механізму		Оптимізація портфелю активів, що управляються корпоративним центром	
			Фаза управління нематеріальними активами – управління інтелектуальною власністю (брендом, іміджем і технологіями)	Криза ідей перспективного розвитку – труднощі у пошуку ідей для подальшого розвитку підприємства		Знаходження обґрунтованих стратегій ефективного використання нематеріальних активів	
Занепад	Втрата конкурентних позицій на ринку, загострення внутрішньофірмових конфліктів і протиріч, погіршення фінансового стану підприємства і зниження вартості бізнесу	Стабільність	Цьому етапові не відповідає певна фаза управління, тому що спад може виникнути на будь-якій із них внаслідок дії як внутрішніх, так і зовнішніх чинників	Криза ідей чи криза синергії – криза інновацій, криза продукту, споживчої якості	Обслуговування і підтримка	Залучення нових ідей і нових технологій, що викликають зміну структури активів	Екстраполяційне
Ліквідація (або перехід у нову якість)	Можливі варіанти ліквідації: - концентрований перехід капіталу в іншу галузь (сферу діяльності); - розпилення капіталу по кредиторах; - банкрутство. При подоланні криз – перехід у нову якість	Омолодження	Фаза управління бізнес-ідеєю – на відміну від аналогічної фази на етапі виникнення підприємства, управління бізнес-ідеєю на цьому етапі полягає у розв'язанні кризи інновацій – оновленні (заміні) продукту, зміні технологій		Оновлення		

Важливість врахування параметрів життєвого циклу підприємства при формуванні системи економічних планів додатково обумовлюється тим фактом, що перебування організації на певному етапі ЖЦП впливає на постановку цілей і задач його діяльності (табл. 2), що необхідно враховувати при розробці планів. Також необхідним є врахування параметрів ЖЦП при стратегічному плануванні. На сьогодні існують декілька усталених матриць залежності обраної стратегії (розвитку, поведінки на ринку, фінансової тощо) від етапу життєвого циклу підприємства.

Визначивши, на якій стадії свого життєвого циклу знаходиться конкретне підприємство, ми можемо виділити основні акценти, що мають бути враховані при формуванні системи економічних планів. При цьому основною задачею є пролонгація таких етапів, як зростання і зрілість, або переведення підприємства на новий виток життєвого циклу з найменшими втратами.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дало автору на основі

аналізу літературних джерел та практичної діяльності машинобудівних підприємств можливість уточнити трактування понять «економічний план» та «якість планів», проаналізувати вплив якості економічних планів на ефективність управління машинобудівного підприємства, виокремити чинники, що впливають на формування системи економічних планів у даній галузі, та виділити такий важливий фактор, як параметри життєвого циклу підприємства. Перспективу подальших досліджень автор вбачає у побудові кореляційно-регресійних моделей залежності між зазначеними чинниками та економічними результатами ефективності управління машинобудівного підприємства (прибутковість, рентабельність тощо).

### Література

1. Loasby B.J. Long-Range Formal Planning in Perspective // The Journal of Management Studies. – 1967. – IV. – P. 300-308.
2. Генрі Мінцберг. Зліт і падіння стратегічного планування. / Мінцберг Генрі – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. – 412 с.
3. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Ф.І. Хміль / [підручник]. – [2-е вид. виправлене і доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 575 с.
4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
5. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика : [підручник]. / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – Тернопіль : Карт-Бланш, 2003. – 490 с.
6. Либерман И.А. Планирование на предприятии : [учеб. пособие]. / И.А. Либерман. – [2-е изд.]. – М. : РИОР, 2007. – 202 с.
7. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот, М. Кадничанський // Економіка України, 2007. – № 7. – с. 41-55.
8. Уткин Э. А. Антикризисное управление. / Э.А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во. ЭКМОС, 1997. – 400 с.
9. Чумаченко Н.Г. Проблемы повышения уровня планирования на предприятиях / Н.Г. Чумаченко, И.А. Белоусова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – №4 Т. 1 – С. 7-11.
10. Фірстова О.Ю. Застосування Теорії систем у світовому господарстві / О.Ю. Фірстова // Збірник тез доповідей 62-ї студентської науково-технічної конференції. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – С. 74-76.
11. Фірстова О.Ю. Управління підприємством на основі його життєвого циклу / О.Ю. Фірстова // Збірник тез доповідей 61-ї студентської науково-технічної конференції. – 2004. – С. 73-75.

Надійшла 16.08.2010

УДК 339.5:338.45:67

О. С. ПЕТРИЦЬКА

Хмельницький національний університет

## МАРКЕТИНГОВИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*У статті запропоновано напрям вдосконалення маркетингового забезпечення підприємств легкої промисловості за допомогою створення аутсорсингових маркетингових компаній, що, в свою чергу, має забезпечити ефективність функціонування підприємств галузі. Також у статті підкреслюється, що проведення маркетингових досліджень є однією з найважливіших складових частин в діяльності підприємств легкої промисловості, які зацікавлені в досягненні сталого становища на ринку.*

*The article suggests ways for marketing of light industry by creating a marketing outsourcing companies, which in turn should ensure the effective functioning of the industry. The article stresses that marketing research is one of the most important parts of enterprises in light industry, interested in achieving sustainable position in the market.*

*Ключові слова: маркетинг, аутсорсинг, аутсорсингові компанії, маркетингові дослідження, маркетингове забезпечення, ринок, споживач, діяльність, розвиток, підприємство, ефективність, легка промисловість.*

**Актуальність.** Діяльність підприємств легкої промисловості пов'язана з пошуком нової конкурентоспроможної продукції та впровадженням нових технологій. Проблемою підприємств галузі є відсутність системної стратегічної інформації про споживачів, ринок, канали збуту, системи, яка б пов'язувала усі підсистеми підприємства. Успішне функціонування підприємств легкої промисловості у ринкових умовах господарювання значною мірою залежить від впровадження у діяльність сучасної концепції маркетингу і проведення ефективних маркетингових досліджень.

Все більшої уваги набуває потреба у своєчасному прийнятті обґрунтованих маркетингових управлінських рішень, які стосуються усього комплексу маркетингу підприємства. Все це вимагає нових підходів до розуміння повноцінного функціонування на підприємствах легкої промисловості системи