

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

На правах рукопису

**ГВОЗДЬОВ Сергій Станіславович**

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ  
БІЗНЕС—ПЛАНУВАННЯ**

Спеціальність: 08.06.02. — Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Львів — 1996

ЛННБ України ім.В.Стефаника



00779382 (-)

Дисертація є рукопис наукової роботи.  
Робота виконана у Державному університеті «Львівська Політехніка».

Науковий керівник — доктор економічних наук, професор,  
академік Академії інженерних наук,  
заслужений діяч науки і техніки України  
Петрович Йосиф Михайлович.

Науковий консультант — кандидат економічних наук, доцент,  
Фещур Роман Васильович.

Офіційні опоненти — доктор економічних наук, професор  
Бельський Петро Юхимович;  
— кандидат економічних наук, доцент  
Саженець Степан Йосипович.

Провідна установа — Державне підприємство «Львівприлад».

Захист дисертації відбудеться « 8 » лютого 1996 року о 15<sup>00</sup> год.  
на засіданні спеціалізованої вченої Ради К 04. 06. 07 по захисту дисер-  
тацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук у ДУ  
«Львівська політехніка» за адресою 290646, Львів, вул. С. Бандери, 12,  
IV корпус, ауд. 406.

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці Державного універ-  
ситету «Львівська політехніка».

Автореферат розісланий « 7 » січня 1996 року.

Вчений секретар спеціалізованої вченої Ради  
кандидат економічних наук

Пашенко І. Н.

## 1. Загальна характеристика роботи.

### 1.1. Актуальність теми.

Пріоритетним завданням, що стоїть перед економікою України, є її піднесення на якісно вищий рівень розвитку та вихід з кризи перехідного періоду. Перші кроки економічної реформи характеризувались випереджувачими темпами демонтажу централізованого господарського механізму по відношенню до формування нового, що обумовило появу ряду негативних явищ в системі господарювання. Однією з причин такого становища є відставання розробки теоретичних, економічних та правових аспектів функціонування підприємства, як основної ланки господарювання в умовах формування ринкових відносин. Особливо гостро ці проблеми відчуються в сфері управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Функції міністерств по розподілу матеріальних та фінансових фондів підприємствам, визначенню належних обсягів випуску продукції в стислий проміжок часу перейшли до менеджерів самих підприємств і трансформувалися в задачі маркетингового, фінансового та виробничого планування. Ефективне функціонування підприємства і його динамічний розвиток можливі лише у випадку системного розв'язання цих питань, що досягається при використанні бізнес-планування, яке набуло широкого застосування у формуванні господарського механізму фірм, підприємств та інших виробничих структур в економічно розвинених країнах.

Відомості про бізнес-планування почали активно поширюватися в Україні в роки перебудови соціалістичної економіки в 1986 - 1991 рр. При загальному визнанні бізнес-планування як методу, що має замінити централізоване техніко-економічне планування, було виявлено неможливість механічного переносу цього підходу на економіку перехідного періоду через особливості фінансових розрахунків та бухгалтерського обліку в Україні, відсутність розвинутої інформаційної бази.

В роботах вчених-економістів і в колективних дослідженнях наукових центрів систематизовані та достатньо висвітлені проблемні науково-методичні питання бізнес-планування, наведені конкретні пропозиції з метою їх реалізації при плануванні діяльності діючих чи створюваних заново підприємств. Найбільшої уваги заслуговують розробки Міжнародного центру приватизації, інвестицій та менеджменту, Європейського банку реконструкції та розвитку для групи країн СНД

Українська  
Афі України

Фонду державного майна України і Міжгалузевого центру маркетингу Мінішпрому України.

Одночасно в економічній теорії і практиці залишаються недостатньо розробленими методичні основи фінансового прогнозування і ціноутворення в ринкових умовах у взаємозв'язку цих процесів із заходами, спрямованими на підвищення якості продукції, проблемами автоматизації накопичення та обробки маркетингової і виробничої інформації, маркетингового аналізу продукції промислового призначення та інших важливих складових сучасного механізму управління підприємством, побудованого на методології бізнес-планування. Це головним чином обумовило вибір теми дисертаційної роботи та її актуальність у вирішенні названих проблем побудови і удосконалення економічного механізму управління підприємствами різних форм власності.

1.2. Мета та завдання дослідження.

Метою дисертаційної роботи є розробка основних напрямків удосконалення управління підприємствами машино- та приладобудування на основі сучасних методів бізнес-планування в умовах переходу до ринкової економіки.

Для досягнення поставленої мети дослідження вирішувались такі теоретичні та практичні задачі:

- обґрунтування можливості і аналіз особливостей застосування бізнес-планування на промислових підприємствах при переході до ринкової економіки;

- дослідження ролі бізнес-планування і його значення як важливого інструменту управління підприємством у подоланні кризи виробництва та ефективному функціонуванню підприємства у конкурентному середовищі;

- розробка методики і алгоритмів проведення фінансового прогнозування обсягів реалізації продукції та термінів окупності проектів підприємницької діяльності підприємства;

- формулювання концепції акцентованого покращення якості продукції як домінантної ідеї успішного розвитку підприємства в ринкових умовах, розробка організаційної та економіко-математичної моделі її реалізації в процесі бізнес-планування;

- встановлення закономірності впливу заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, на формування ціни на неї;

- обґрунтування вибору шляхів і методів проведення підприємствами маркетингових досліджень в умовах обмеженої інформаційної бази;

- аналіз стану і розробка методики формування інформаційної бази механізму управління підприємством шляхом розвитку автоматизованих робочих місць (АРМ) працівників економічних, технічних і виробничих служб підприємства.

### 1.3. Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом дослідження вибрані підприємства машино- та приладобудування.

Предметом дослідження є методологічні і методичні питання побудови механізму управління промисловим підприємством на основі бізнес-планування в умовах переходу економіки України на ринкові принципи господарювання.

### 1.4. Методологія, методи та інформаційна база дослідження.

Методологічною основою дослідження виступають теоретичні положення вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем функціонування ринкової економіки, розвитку бізнес-планування, законодавчі і нормативні акти Верховної Ради та постанови Уряду України про реформи і зміни в економічній політиці.

Проведення досліджень здійснювалось на основі аналізу основних техніко-економічних показників, що характеризують роботу промислових підприємств. Інформаційну базу дослідження склали звітні та прогнозні дані, щодо динаміки розвитку машино- та приладобудівних підприємств Львівщини, фактичні показники роботи їх внутрішньовиробничих ланок.

В роботі використані сучасні методи дослідження, серед яких оптимізація і економіко-математичне моделювання, методи економіко-статистичного і поєднувального аналізу. З метою комп'ютерного моделювання досліджуваного процесу, поруч із застосуванням системного математичного забезпечення, інтегрованих пакетів прикладних програм функціонального призначення, нами розроблено відповідне програмне забезпечення для персональної ЕОМ типу IBM PC/AT.

### 1.5. Наукова новизна дисертації.

На захист виносяться такі нові теоретичні і практичні результати та висновки, які є важливими елементами побудови механізму управління підприємством на основі бізнес-планування:

а) встановлені послідовність і взаємозв'язок етапів формування бізнес-плану на основі розуміння цього процесу як багатofакторного, багатоваріантного і циклічного процесу;

б) розроблені методика і алгоритм фінансового прогнозування основних показників, а також проведення аналізу фінансових результатів господарської діяльності підприємства;

в) обґрунтовані методичні положення формування ціни з врахуванням якісних (фізичних і нефізичних) характеристик продуктів промислового призначення, побудовані економіко-математична і матрична моделі планування оптимальної якості продукції на основі використання теорії тотального менеджменту якості;

г) розроблена методика маркетингового дослідження стіvvідношень між характеристиками (ознаками) продуктів, що виносяться на ринок, та очікуваними з боку споживачів їх рівнями, а також методика дослідження факторів, що впливають на сегментацію ринку та оновлення продукції;

д) розроблений методичний підхід до запровадження технології бізнес-планування шляхом розвитку інформаційної бази і функціональних можливостей автоматизованих робочих місць.

### 1.6. Теоретична і практична цінність роботи.

Основне значення теоретичних результатів дослідження полягає у розвитку методичних положень щодо побудови механізму управління промисловим підприємством, в основу якого покладено бізнес-планування та в удосконаленні методики розробки окремих розділів бізнес-плану, що особливо важливо для українських підприємств в умовах переходу до ринкової економіки.

Практичне значення результатів дослідження, знайшло своє відображення в рекомендаціях, спрямованих на удосконалення механізму управління підприємством шляхом прогнозування і аналізу фінансових показників господарської діяльності підприємства, планування процесу

ціноутворення з метою досягнення максимального прибутку, визначення заходів з оптимізації якості продукції, проведення маркетингових досліджень ринку індустриальних товарів і запровадження комп'ютеризованої технології формування бізнес-плану. В комплексі всіх заходів з бізнес-планування це дасть змогу підприємствам встановити чіткі орієнтири щодо адаптування до ринкової системи господарювання з найменшими втратами, суттєво позначиться на загальному розвитку підприємництва в Україні, прискоренні темпів нарощування виробництва, підвищенні його ефективності та конкурентосдатності на відкритому ринку.

Результати дослідження у вигляді положень і рекомендацій, а також моделей і алгоритмів використані при формуванні бізнес-планів або їх окремих розділів, а також при створенні інформаційної бази маркетингових досліджень на Державному підприємстві "Львівприлад" і Дрогобицькому заводі авомобільних кранів.

На базі проведених досліджень розроблені автоматизовані робочі місця (АРМ) працівників відділу збуту та складу готової продукції, що містили в собі програмні засоби проведення аналізу фінансових показників господарської діяльності підприємства за звітний період та їх прогнозування на плановий проміжок часу. Матрична модель "Будинк якості" була використана при складанні бізнес-плану для ДП "Львівприлад" з метою визначення вимог споживачів до якості антен і заходів, спрямованих на їх задоволення.

#### 1.7. Апробація роботи.

Результати роботи доповідались на міжнародних, всеукраїнських і регіональних конференціях, теоретичних семінарах кафедри економіки і організації машинобудування та приладобудування Державного університету "Львівська політехніка".

#### 1.8. Публікація результатів дослідження.

По темі дисертації опубліковано 13 наукових праць загальним обсягом 2,1 д.а.

## 1.9. Структура і обсяг роботи.

Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, викладених на 180 сторінках машинописного тексту, включно 37 таблиць.

В розділі 1 аналізуються організаційно-економічні передумови запровадження бізнес-планування, розглядається структура і зміст бізнес-плану, обґрунтовується послідовність і взаємозв'язок етапів його формування, описуються методичні основи фінансового прогнозування.

Розробці методичних засад формування оптимальної ціни з врахуванням якісних характеристик продукції присвячений другий розділ.

В розділі 3 розглядаються проблемні питання розробки методики маркетингового дослідження товарного ринку, зокрема його сегментації і встановлення ринкової ніші продуктів промислового призначення, а також впровадження комп'ютеризованої технології бізнес-планування.

## 2. Основні положення дисертації.

2.1. Радикальна зміна форм власності, відмова від централізованої системи управління і традиційних методів техніко-економічного планування, порушення вертикальних каналів передачі інформації спричинили зростання ролі бізнес-планування. В перехідній економіці гостро постала проблема запровадження нових ринково-орієнтованих методів планування, зокрема бізнес-планування. Бізнес-план в дисертації визначений як документ певної структури, в якому міститься опис механізму управління розвитком підприємства або окремих напрямком його діяльності, показується яким чином має функціонувати цей механізм з метою ефективного використання ресурсів. Бізнес-план дає розгорнуту характеристику всіх сторін діяльності підприємства, а також визначає їх зміну в динаміці з врахуванням впливу зовнішнього середовища. В дисертації автор наводить перелік типових ситуацій, що вимагають складання бізнес-плану, і висвітлює особливості його формування в Україні в порівнянні з економічно розвиненими країнами світу. Бізнес-план за своєю структурою і функцією досить близький до широко вживаного при централізованій системі управління технопрофінплану, однак ця схожість є скорше зовнішньою, поверхневою, оскільки існують суттєві відмінності у методах планування і у змісті

названих документів.

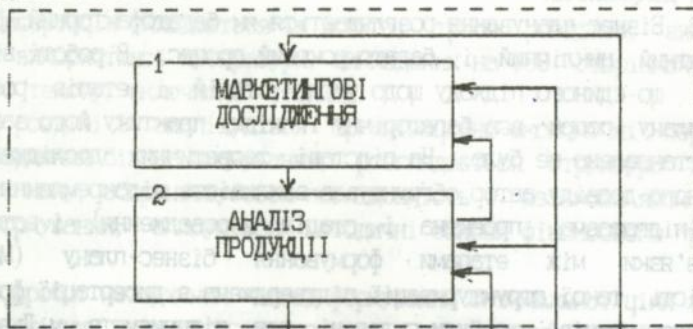
2.2. Бізнес-планування розглядається як багатфакторний, багатоваріантний, циклічний і багатокроковий процес. В роботі відзначається, що єдиного підходу щодо числа стадій і етапів розробки бізнес-плану попри всю багаторічну і плідну практику його застосування встановлено не було. На підставі теоретичних досліджень та практичного досвіду автор обґрунтував важливість відокремлення трьох стадій (підготовка, проектна і стадія впровадження) і встановив взаємозв'язки між етапами формування бізнес-плану (Мал.1). Доцільність такої структуризації підтверджена в дисертації фрагментами бізнес-планів, що були складені для підприємств м. Львова і Львівської області.

2.3. Одним з найважливіших питань бізнес-планування є фінансове прогнозування. У найбільшій мірі воно використовується у частинах "Фінансова інформація", "Оцінка ризиків та переваг" і "Контрольні точки та орієнтири", проте елементи такого прогнозу застосовуються майже в кожній частині проекту. Фінансові прогнози - це ядро більшості бізнес-планів і вихідна позиція для їх розробки. Прогноз висвітлює наміри підприємства у термінах прибутку і витрат. При прогнозуванні враховуються різні припущення у відповідності до ситуації, яка може виникнути на підприємстві у майбутньому. При цьому важливо володіти повною і достовірною інформацією щодо минулого і теперішнього стану підприємства.

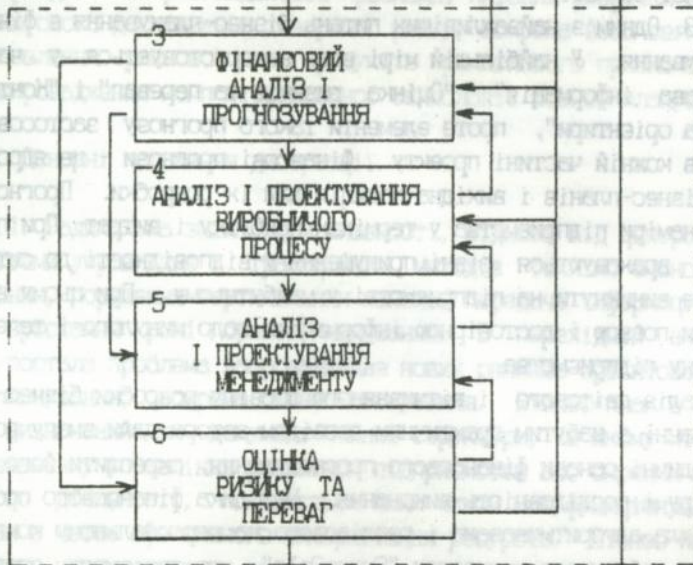
Аналіз світового і вітчизняного досвіду розробки бізнес-планів в поєднанні з набутим практичним досвідом автора дали змогу розробити методичні основи фінансового прогнозування, окреслити його зміст, структуру і послідовність виконання. Методика фінансового прогнозування була алгоритмізована і реалізована на персональному комп'ютері засобами табличного процесору "SuperCalc", що дає змогу оперативано здійснювати багатоваріантні прогнозні розрахунки, а також готувати необхідні наочні графічні матеріали.

2.4. В дисертації показано, що в процесі бізнес-планування вагома роль належить ціноутворенню. При створенні підприємства або переході на випуск нової продукції, отриманні кредиту або випуску акцій, приватизації або участі в комерційному конкурсі - вже на підготовчій стадії постає питання встановлення чи коригування цін. Для того, щоб виявити тенденції і зміни в державній політиці з цього питання, а також їх вплив на діяльність підприємств, автор розглянув

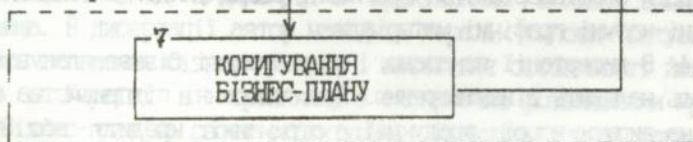
Підготовча стадія



Проектна стадія



Стадія впровадження



Мал. 1. Послідовність і взаємозв'язок етапів формування бізнес-плану.

особливості утворення та форми регулювання цін, які застосовувались в Україні на протязі останніх п'яти років. На основі проведеного аналізу здійснені прогнози розвитку соціально-економічних процесів, які можуть впливати на ціноутворення продукції промислового призначення. По-перше, не слід очікувати суттєвого зменшення норм відрачувань підприємств у бюджет. Про це свідчать наміри уряду проводити упереджуючі соціальні заходи по фінансовій підтримці населення та розробці системи "адресних матеріальних та грошових доглат". По-друге, і надалі слід очікувати зростання заробітної платні. Підтвердженням цього є скасування обмежень на фонд споживання. По-третє, платоспроможний попит населення найближчим часом буде залишатись відносно низьким, що буде обмежувати вибір стратегій ціноутворення. В-четвертих, на фінансову підтримку держави, в розумінні зменшення податків або надання кредитів під менший від середнього відсоток, можуть розраховувати підприємства, які працюють в наукомістких галузях. Нарешті, на протязі найближчих років слід очікувати зменшення прямого регулювання цін, за винятком продукції тих підприємств, що потрапляють під антимонопольне законодавство.

2.5. Наступним кроком після визначення загальних тенденцій в ціноутворенні є розрахунок і прогноз ціни продукції на проміжок часу від 1 до 5 років. Недоліком традиційного ціноутворення, базованого на калькуляції собівартості та нормі прибутку, є нехтування динамікою ринкового попиту. В зв'язку з цим нами розроблені методичні рекомендації формування оптимальної ціни продукції.

На загальний розмір прибутку  $P(q)$  в найбільшій мірі впливають обсяг витрат, ціна продажу і обсяг продажу. Досягнення максимального прибутку як функції від кількості продажу можливе при виконанні такої умови:

$$P'(q) = [p'(q) - a'(q)] * q + [p(q) - a(q)] = 0, \quad (1)$$

де  $q$  - кількість реалізованої продукції, од.;  $p(q)$  - прибуток від реалізації одиниці продукції (типологічно має вигляд показникової або степеневної функції), гр. од.;  $a(q)$  - функція, що характеризує зміну витрат на одиницю продукції при збільшенні масштабів виробництва, гр. од.

Оскільки  $p(q)$  в свою чергу залежить від ціни продукції і розміру витрат на її виробництво, то в дисертації обґрунтовується

такий методичний підхід до ціноутворення, при якому прибуток розглядається не як відсоток від собівартості, а як функція від загального обсягу реалізації, при можливості активного коригування окремих видів витрат.

2.6. Стіввідношення між якістю та ціною продукту є предметом сталих дискусій в теорії ціноутворення. Поширеним є твердження про існування прямої пропорційної залежності між якістю та ціною, оскільки вищій якості відповідають більші витрати, а значить - вищі ціни. В дійсності ж ціни прямо пропорційні до очікуваної споживачами якості, а не до створеної.

В роботі обґрунтовується необхідність розробки заходів спрямованих на покращення якості продукції, пов'язаних з ними витрат, та врахування їх впливу на фінансову частину проекту як принципової особливості бізнес-планування.

Економіко-математична модель визначення оптимальних, з точки зору економічного ефекту від реалізації продукції, відносних показників якості продукції  $K_i$  має вигляд :

$$E = \Delta C + \Delta S + \Delta Z \rightarrow \max, \quad (2)$$

$$\Delta C = C_n - C_b = C_b * \sum a_i k_i, \quad (3)$$

$$\Delta S = S_b - S_n = - \sum s_i a_i k_i, \quad (4)$$

$$\Delta Z = Z_b - Z_n = 2 * \sum V_i a_i (1 - k_i - 0.5 a_i k_i), \quad (5)$$

$$\Delta k_i = k_i - k_i^S, \quad (6)$$

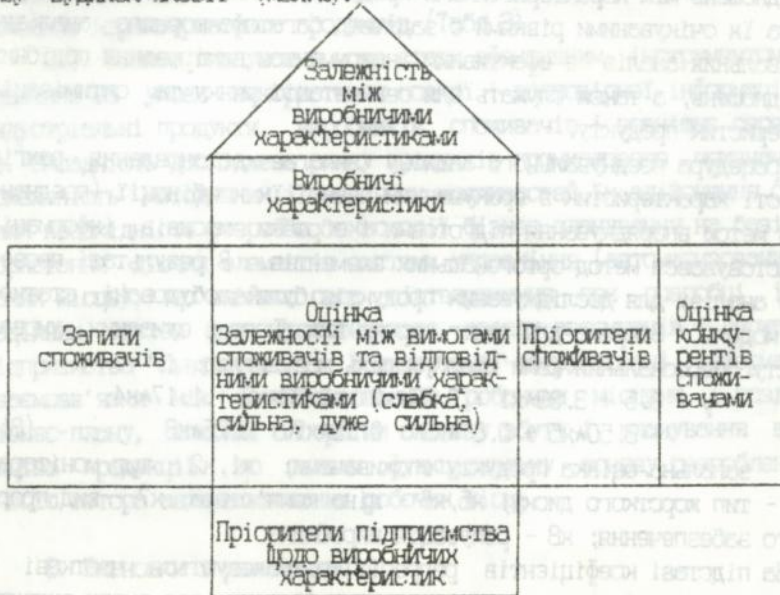
$$k_i^S, k_i < 1, \quad (7)$$

де  $C_b, C_n$  - ціна одиниці базового і нового продукту, гр. од.;  $S_b, S_n$  - витрати на забезпечення якості одиниці базового і нового продуктів (витрати на забезпечення високоякісною сировиною і комплектуючими, конструкторську і технологічну підготовку виробництва), гр. од.;  $Z_b, Z_n$  - витрати невідповідності, пов'язані з переробкою і гарантійним обслуговуванням продукції, одиниці базового і нового продуктів, гр. од.;  $a_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника якості;  $s_i$  - функція, що описує залежність між розміром витрат і зміною відносного показника якості, гр. од.;  $V_i$  - постійна величина, яка характеризує розмір витрат невідповідності, гр. од.;  $K_i^S$  - відносний показник якості базового продукту;  $K_i$  - шукане значення  $i$ -го

відносного показника якості нового продукту.

В дисертації наголошується, що оптимальна частка ринку підпорядковується виробнику лише при забезпеченні найвищого рівня якості продукції. Іншими словами це означає, що темпи приросту прибутку в таких випадках випереджують темпи зростання витрат, спрямованих на забезпечення оптимальної якості. На нашу думку це дозволяє нараціувати собівартість, а отже й ціну продукції, при збереженні опанованої частки ринку.

2.7. Для об'єктивного визначення "ідеальної" з точки зору споживача якості продукції нами пропонується використовувати економічну модель пошуку взаємозв'язків між вимогами споживачів щодо якості продукції та відповідними їм функціональними характеристиками. Така модель має форму матриці і через свій зовнішній вигляд отримала назву "Будинок якості" (Мал. 2).



Мал. 2. Загальний вигляд матричної моделі "Будинок якості".

Матрична модель є важливим інструментом для розуміння потреб споживачів. В результаті її використання визначаються стратегічні напрями розвитку виробництва. З метою повного врахування і відображення у виробничому процесі запитів кінцевих споживачів в дисертації

пропонується будувати комплекс матричних моделей, в яких деталізуються організація виробництва і управління підприємством, контроль за якістю продукції і технологічного процесу, що дає змогу кардинально підняти якість продукції, чітко врахувати пов'язані з цим витрати, тим самим суттєво вплинути на рівень ціни продукції. Етапи складання матричної моделі відповідають розділам бізнес-плану, що дає підставу автору рекомендувати її використання при бізнес-плануванні.

2.8. Одним із важливих внесків у процес розвитку механізму управління підприємством на засадах бізнес-планування є розробка і активне використання методики маркетингового дослідження продуктів промислового призначення на базі поєднувального аналізу. Дослідження співвідношень між характеристиками продукту, який виводиться на ринок, та їх очікуваними рівнями є задачею багатофакторного аналізу. Поєднувальний аналіз є ефективним інструментом вимірювання подібних співвідношень, а також служать для сегментації ринку та оптимізації характеристик продукту.

Процедура поєднувального аналізу вимагає встановлення рангів вагомості характеристик з врахуванням певної їх комбінації (поєднання). З метою впорядкування підготовки і обробки масивів інформації використовувався метод ортогональних елементів. В результаті проведеного аналізу для досліджуваних продуктів були побудовані статистичні моделі. Зокрема для такого широко вживаного в сучасних умовах продукту "персональний комп'ютер" модель має вигляд:

$$y = 8.5 + 3.83 \cdot x_1 + 0.33 \cdot x_2 - 0.33 \cdot x_3 + 1.17 \cdot x_4 + 3.50 \cdot x_5 + 0.67 \cdot x_6 + 0.75 \cdot x_7 + 2.25 \cdot x_8 \quad (8)$$

де  $y$  - загальна оцінка продукту споживачами;  $x_1, x_2$  - тип монітора;  $x_3, x_4$  - тип жорсткого диску;  $x_5, x_6$  - ціна комп'ютера;  $x_7$  - вид програмного забезпечення;  $x_8$  - репутація виробника.

На підставі коефіцієнтів регресії розраховуються часткові і відносні вагомості характеристик продуктів, що дає змогу виявити напрямки їх пріоритетного розвитку, а також оцінити міру впливу зміни ознак на загальну оцінку продукту.

В дисертації наводяться результати маркетингових досліджень щодо аналізу ринку споживання продуктів промислового призначення і визначення його впливу на формування характеристик продукту. З цією метою розглядалися два типи продуктів (звичайні, диференційовані), кожний з яких поділяється на три види (активна частка основних

фондів, виробничий матеріал, товари функціонального призначення). На вибір продукту промислового призначення "групою покупців" впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, серед яких особливо важливим є індивідуальне сприйняття ризику членами цієї групи. При дослідженні схильності споживачів індустріальних продуктів нами були встановлені основні фактори, які впливають на вибір їх, висунуті і оцінені за допомогою методу аналізу варіацій певні гіпотези (Табл.1-2).

Отримані результати дають змогу сформулювати такі висновки: для звичайних продуктів фізичні характеристики мають найвищу відносну вагомість; для диференційованих продуктів фізичні властивості мають вищу відносну вагомість, ніж для звичайних; характеристики "репутація продавця" і "умови поставки" для диференційованих продуктів мають вищі відносні вагомості ніж для звичайних; ціна не служить головною характеристикою продуктів (Табл.3).

2.9. Бізнес-планування може стати ефективним інструментом управління за умови використання повної і достовірної інформації про індустріальні продукти, виробників, споживачів і зовнішнє середовище. Складність досліджень ринку продуктів промислового призначення, обмеженість методичних і технічних можливостей їх здійснення обумовили необхідність розробки технології бізнес-планування на базі використання діючих елементів системи управління (автоматизованих робочих місць), що знайшло своє підтвердження при розробці інформаційних систем для Дрогобицького заводу автокранів і Державного підприємства "Львівприлад". В дисертації обґрунтовані інформаційні взаємозв'язки між автоматизованими робочими місцями і розділами бізнес-плану, описані алгоритми аналізу збуту і планування виробництва продукції, що склали функціональну основу розроблених за участю автора автоматизованих робочих місць.

### 3. Висновки і рекомендації.

1. Перехід до ринкової системи господарювання вимагає розробки теоретичних основ побудови ефективного механізму управління підприємством на засадах бізнес-планування, зокрема таких його складових елементів як методики фінансового прогнозування і ціноутворення у їх взаємозв'язку з системою забезпечення якості продукції.

2. Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду формування бізнес-планів дав змогу класифікувати стадії і етапи розробки бізнес-плану

Таблиця 1.

Гіпотези, що підлягали перевірці.

Позначення	Опис гіпотези
Г1	Вагомість фізичних характеристик вища для звичайних продуктів, ніж для диференційованих
Г2	Вагомість характеристик "фірма-виробник продукту" і "фірма-продавець продукту" вища для звичайних продуктів, ніж для диференційованих
Г3	Вагомість характеристики "ціна продукту" не залежить від типу продукту
Г4	Вагомість характеристики "умови поставки продукту" не залежить від типу продукту
Г5	Вид використання продукту впливає на значення відносної вагомості характеристик

Таблиця 2.

Оцінка гіпотез щодо існування залежностей між факторами.

Гіпотеза	Значення F-критерія		Підтвердження гіпотези
	Критичне	Розрахункове	
Г1 (фізичні характеристики)	.0001	56.53	так
Г1 (нефізичні характеристики)	.0001	17.66	так
Г2	.5325	.39	ні
Г3	.0029	9.07	так
Г4	.5068	.44	ні
Г5 (фізичні характеристики)	.0001	51.86	так
Г5 (нефізичні характеристики)	.0001	30.41	так
Г5 (ціна)	.0001	52.37	так
Г5 (умови поставки)	.0001	27.26	так
Г5 (репутація виробника)	.0001	4.49	так

Таблиця 3.

Часткові вагомості характеристик продуктів  
промислового призначення

Характеристика продукту	Вид характеристики		Ціна
	Фізична	Нефізична	
1. Комп'ютер			
Репутація виробника		70.02	
Тип монітору	68.00		
Програмне забезпечення	66.11		
Ціна			54.70
Репутація продавця		54.66	
Ємкість HD	49.67		
2. Особлива хімічна речовина			
Умови поставки		52.25	
Ціна			52.22
Репутація продавця		42.78	
Якість	41.49		
Технічне супроводження		38.72	
3. Офісні меблі			
Ергономічність	68.99		
Репутація продавця		53.79	
Реконфігурованість	52.77		
Матеріал поверхні	49.36		
Ціна			46.71
Термін використання	31.55		
4. Гідронасоси			
Термін використання	46.96		
Якість	45.98		
Репутація продавця		43.52	
Ціна			42.64
Країна-виробник		40.77	
Час поставки		37.17	
5. Звичайна хімічна речовина			
Якість	55.03		
Умови поставки		30.06	
Ціна			29.42
6. Канцелярські товари			
Продуктивність	62.01		
Час поставки		54.83	
Репутація продавця		46.59	
Ціна			41.38
Сучасність	31.99		

на основі розуміння цього процесу як багатофакторного, багатоваріантного і циклічного. Проведення аналізу фінансових результатів господарської діяльності та фінансове прогнозування на промислових підприємствах доцільно здійснювати за розробленим в роботі алгоритмом, що підвищить обґрунтованість прийнятих рішень.

3. Розроблені методичні засади ціноутворення шляхом встановлення оптимального співвідношення між прибутком і обсягом реалізації продуктів промислового призначення. Встановлення кількісних зв'язків між заходами, спрямованими на підвищення якості продукції, та формуванням ціни на неї працівникам планово-економічних служб підприємств необхідно здійснювати на базі використання економіко-математичної і організаційної моделі типу "Будинок якості".

4. Маркетингові дослідження ринку товарів промислового призначення вимагають використання спеціальних методів багатофакторного і варіаційного аналізу. З цією метою рекомендується маркетинговим службам підприємств використовувати метод поєднувального аналізу, який дає змогу встановити співвідношення між характеристиками продукту та їх очікуваними рівнями, здійснити сегментацію ринку.

5. Вирішальною передумовою впровадження технології бізнес-планування є створення нових і розширення функціональних можливостей діючих автоматизованих робочих місць, що дасть змогу забезпечити служби управління повною і достовірною інформацією стосовно характеристик індустриальних продуктів, виробників, споживачів і зовнішнього середовища.

6. Отримані результати можуть рекомендуватися керівникам і провідним спеціалістам для ефективного управління промисловими підприємствами, державним статистичним органам для впровадження в практику своєї роботи показники фінансово-господарської діяльності підприємств, розглянуті в дисертації.

#### 4. Основні публікації по темі дисертації.

\*

4.1. Гвездьов С.С. та інші. Проектування спільного підприємства на основі бізнес-плану. Вісник ДУ"ЛП". Проблеми економіки і управління. N 274. 1993р. - 0.3 д.а.

4.2. Гвездьов С.С. та інші\*. Побудова ефективного механізму оплати праці. Вісник ДУ"ЛП". Проблеми економіки і управління. N 274. 1993р. - 0.2 д.а.

4.3. Петрович Й.М., Гвездьов С.С. Бізнес-планування - актуальні проблеми. "Діло". 22 грудня 1995р. - 0.2 д.а.

4.4. Гвездьов С.С. та інші\*. "Використання моделі "будинку якості" для вирішення проблем конкурентоздатності виробничих форм". -Тези доповідей конференції "Підприємництво в Україні і світовий досвід" -Чернівці: 1 лютого 1995р. - 0.2 д.а.

4.5. Гвездьов С.С., Тал'янський І.І., Фещур Р.В. Маркетингові дослідження ринку потенційних інвесторів в Україні. -Матеріали конференції "Становлення національної економіки України" -Львів: 1995р. - 0.1 д.а.

4.6. Гвездьов С.С. та інші\*. Стіввідношення між якістю продукції і ціною. Вісник ДУ"ЛП". Проблеми економіки та управління. N 284. 1994р. - 0.3 д.а.

4.7. Гвездьов С.С. та інші\*. Обґрунтування і вибір системи оплати праці на машинобудівному підприємстві. Вісник ДУ"ЛП". Проблеми економіки та управління. N284. 1994р. - 0.1 д.а.

4.8. Гвездьов С.С., та інші\*. Використання поєднувального аналізу при маркетинговому дослідженні ринку. -Тези доповідей конференції "Підприємництво в Україні і світовий досвід" - Івано-Франківськ: 1 березня 1995р. - 0.2 д.а.

4.9. Гвездьов С.С., Савчук Н.И., Фещур Р.В. Вдосконалення методів формування оптимального плану виробництва промислового підприємства. - Тези доповідей 3-ї республіканської науково-технічної конференції "НТП і підвищення ефективності та наукового потенціалу в машинобудуванні". - Харків: 12-13 листопада 1990р. (російською мовою). - 0.1 д.а.

4.10. Гвездьов С.С., Фещур Р.В. Моделювання збутової діяльності підприємства та розробка автоматизованого робочого місця збутовика. -Тези доповідей 1-го всесоюзного семінару "Прикладні проблеми моделювання та оптимізації". - Львів: 3-4 березня 1991р. (російською мовою) - 0.1 д.а.

4.11. Гвездьов С.С., Клебановський В.В., Фещур Р.В. Оптимізація календарного планування виробництва в приладобудівній промисловості. -Тези доповідей 1-го всесоюзного семінару "Прикладні проблеми моделювання та оптимізації". - Львів: 3-4 березня 1991р. (російською мовою). - 0.1 д.а.

4.12. Гвездьов С.С., Фещур Р.В. Інтенсифікація виробництва та задовільнення попиту споживачів. - Тези доповідей всесоюзної науко-

во-технічної конференції "Системологія: логіка междисциплінарних досліджень та задоволення попиту споживачів". - Львів: 5-11 квітня 1989р. (російською мовою). - 0.1 д.а.

4.13. Гвоздьов С.С., Фащур Р.В., Павлишин М.А. Інтенсифікація використання виробничого потенціалу та задоволення попиту споживачів. -Тези доповідей 3-ї республіканської науково-технічної конференції "НТП і підвищення ефективності та наукового потенціалу в машинобудуванні". - Харків: 12-13 листопада 1990р. (російською мовою).- 0.1 д.а.

-----  
\* в співавторстві.

### А Н Н О Т А Ц И Я

Гвоздев С.С. "Управление предприятиями на основе бизнес-планирования".

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - Менеджмент.

Государственный университет "Львівська політехніка", Львов, 1995.

Защитается рукопись диссертации, в которой исследуются теоретические и методологические проблемы построения эффективного механизма управления предприятием на основе бизнес-планирования. Установлены основные направления развития бизнес-планирования, проблемы управления качеством продукции выделены как один из ключевых аспектов планирования, разработаны методологические подходы по проведению маркетинговых исследований, созданию информационной базы предприятия, ценнообразованию, финансовому прогнозированию и планированию мероприятий, направленных на повышение качества продукции.

Ключові слова: механізм управління, бізнес-планування, маркетингові дослідження, інформаційна база підприємства, ціноутворення, підвищення якості продукції.

### A N N O T A T I O N

Gvozdiou S.S. Analyses of peculiarity of enterprise management, based on use of business-planning.

The dissertation is sought for the candidate of economics on the specialty 08.06.02 - Management. State University "Lviv Poly-

technic".

The thesis contains the investigations of theoretical and methodological issues in business planning. The main directions of business plan development were defined for the countries with economy in a stage of transformation. Problems of quality management and planning for quality, in accordance with TQM philosophy, were determined as a key factors for successful business planning. Specific methods for pricing, financial forecasting and marketing research of industrial products were developed. The lack of information, needed for the planning, suggested to get by the development of managerial workstations, based on PC's.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jus', written in a cursive style.

452612



452672

АВ 33.706

Підписано до друку 05. 01. 96. Друк офсетний. Папір офсетний. 1.23.  
умов. друк. арк. Формат 60x84/16. Зам. 10. Тираж 110 прим.

---

292080, м. Пустомити, Львівської обл., вул. Грушевського, 43.  
Пустомитівська райдрукарня.