

На правах рукопису

**КОРКУНА**  
**Іван Іванович**

**СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАТИВНІ ПЛАНИ В СТРУКТУРІ МЕТОДІВ  
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність: 08.06.02 - Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Львів - 1996

Дисертація є рукописом. Роботу виконано в Державному університеті "Львівська політехніка".

- Науковий керівник - доктор економічних наук, професор, академік Академії підприємництва та менеджменту України  
**Кузьмін Олег Євгенович**
- Офіційні опоненти: - доктор економічних наук, професор, академік Академії наук вищої школи України  
**Михасюк Іван Романович;**
- кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент Академії економічних наук України  
**Холод Зеновія Михайлівна.**

Провідна організація: **Відкрите акціонерне товариство "Львівський автобусний завод"**

Захист дисертації відбудеться "18" 10 1996 року о 15.00 год. на засіданні Спеціалізованої Вченої Ради К.04.06.07 зі захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук (при Державному університеті "Львівська політехніка" за адресою 290646, м. Львів, вул. Ст. Бандери, 12, 4 корпус, аудиторія 310.)

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Державного університету "Львівська політехніка".

Автореферат розіслано "17" 09 1996 року

Вчений секретар  
Спеціалізованої Вченої Ради,  
кандидат економічних наук,  
доцент

ЛННБ України ім.В.Стефаніка



00760061 (K)

*Handwritten signature*  
І.Н. Пашенко

## 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

1.1. Актуальність теми дослідження. Перебудова системи управління, запровадження сучасного менеджменту в умовах розвитку ринкових відносин покликані забезпечити органічну єдність і ефективну взаємодію планування, економічних важелів і стимулів, організаційних структур управління. Планування охоплює всі найважливіші ділянки діяльності підприємств, орієнтуючи їх на досягнення поставлених цілей. Саме в планах закладається база, на якій організовується, ведеться і спрямовується робота підприємства. Відмова чи необґрунтовані послаблення планового регулювання призводить до росту цін, банкрутства, спаду виробництва, зниження рівня життя. Тільки при добре збалансованому плані на підприємстві буде забезпечена ритмічність виробництва, базу для його розширення, отримання стабільного прибутку, стійке фінансове становище. Плануванням досягається чіткого розуміння поставлених завдань, цілей і методів їх досягнення.

У процесі розвитку економічної науки дослідники різних країн встановили, що планування є найрезультативнішим з відомих способів ефективного використання і координації ресурсів підприємства з метою забезпечення прибутку і росту. Доказано, що воно визначає спонукальні мотиви і вимірювачі, об'єднані таким чином, щоб встановити шляхи досягнення цілей, а також засоби, які потрібні для оцінки розвитку. Загально визнано, що саме стратегічне і оперативне планування призначене забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Достатньо обґрунтовано положення про те, що важливу роль відіграє фінансово-інвестиційне забезпечення виконання планів. Воно служить основою для їх формування і реалізації. Детальне вивчення складників фінансово-інвестиційного механізму забезпечення виконання стратегічних та оперативних планів дає змогу найефективніше організувати процес планування, добитися високого рівня ймовірності прогнозованих показників і вдосконалити систему планування в цілому.

Однак на вирішення очікують проблеми встановлення етапів, черговості і тривалості розробки стратегічних та оперативних планів з врахуванням особливостей великих і дрібних підприємств; формування системи планових показників з врахуванням ситуації, яка складається в економіці, наявності ризиків тощо; розробки підходів до фінансового забезпечення реалізації стратегічних та оперативних планів; встановлення джерел фінансування і залучення фінансових коштів; створення максимальної зацікавленості керівних менеджерів та інших управлінських працівників в реалізації стратегічних та оперативних планів. Існують неузгоджені питання в галузі термінології, основних понять і категорій, пов'язаних з формуванням і використанням

стратегічних та оперативних планів. Отже, об'єктивна потреба в подальшому розвитку теоретичних і методично-прикладних засад формування і реалізації стратегічних та оперативних планів на підприємствах з урахуванням особливостей становлення ринкової економіки в Україні визначає актуальність теми даної роботи, її народногосподарське значення.

1.2. Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є розробка наукових та методичних основ формування стратегічних та оперативних планів на підприємстві, а також фінансово-інвестиційного забезпечення їх виконання в умовах розвитку ринкових відносин на базі аналізу та дослідження досвіду зарубіжних країн, діяльності вітчизняних підприємств. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- аналіз впливу і ролі стратегічних та оперативних планів в структурі економічних методів менеджменту;
- дослідження умов формування стратегічних та оперативних планів;
- розробка підходів до формування планових показників;
- аналіз ролі фінансів у забезпеченні виконання стратегічних та оперативних планів;
- організація фінансово-інвестиційного забезпечення виконання стратегічних та оперативних планів.

1.3. Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є елементи, процес формування та забезпечення виконання стратегічних та оперативних планів підприємств. Об'єкт дослідження - стратегічні та оперативні плани промислових підприємств.

1.4. Методологія та методи дослідження. Теоретичною, методологічною та практичною базою роботи стали монографії і публікації в періодичних виданнях провідних вітчизняних та зарубіжних економістів з проблем формування і застосування стратегічних та оперативних планів, а також фінансового забезпечення їх виконання; законодавчі акти, які діють в Україні.

Інформаційну основу дослідження становлять статистичні дані про діяльність промислових підприємств Львова. В роботі використано сучасні методи економічного та системного аналізу, математичної статистики, економіко-математичного моделювання.

1.5. Наукова новизна дисертації. Розроблено наукові засади, методологічні принципи і методичні положення з формування стратегічних та оперативних планів і забезпечення їх виконання на засадах використання фінансово-інвестиційного механізму.

Особистий внесок дисертанта полягає в отриманні таких наукових результатів:

- уточнено поняття стратегічні, стратегічно-прогнозні, стратегічно-тактичні та оперативні плани, а також побудовано графічну модель процесу менеджменту на підприємстві, що створює обґрунтовані засади

для якісного планування, вдосконалення функцій і методів менеджменту;

- розроблено формалізовані моделі планування на великих і гнучкого планування на дрібних підприємствах, які дають можливість визначити етапи, черговість і тривалість розробки стратегічних та оперативних планів;

- запропоновано механізм формування планових показників за принципом “мета - зверху, план - знизу” з врахуванням таких факторів, як економічна ситуація в країні та за її межами, ризику, пов’язані з виробництвом продукції, її збутом, матеріальним постачанням, що дозволить успішно застосовувати ситуаційний підхід у менеджменті;

- обґрунтовано модель фінансового забезпечення використання стратегічних та оперативних планів, яка дозволяє виявляти внутрішні та зовнішні джерела фінансування і встановлювати процедури залучення фінансових коштів;

- розроблено метод застосування опціонів для фінансового стимулювання менеджерів, який ґрунтується на виділенні трьох рівнів управління підприємством, встановленні термінів дії опціонів для менеджерів кожного рівня, розрахунку річної кількості наданих за опціоном акцій.

1.6. Теоретична та практична цінність дослідження. Теоретична цінність полягає в уточненні понятійного апарату щодо сутності і видів методів менеджменту, ролі планів у системі економічних методів менеджменту, поняття “стратегічний” і “оперативний” плани, що буде сприяти удосконаленню механізму управління підприємством. Практична цінність дослідження полягає в розробці методичних рекомендацій з формування стратегічних та оперативних планів, фінансово-інвестиційного забезпечення їх виконання, застосування опціонів тощо. Окремі рекомендації знайшли відображення в Програмі розвитку автомобілебудування в Україні (підпрограма “Автобус”), що її затвердив Кабінет Міністрів України, у відкритих акціонерних товариствах “Львівський автобусний завод”, “Львівський завод гідромеханічних передач” і “Львівавтотранс”, акціонерному товаристві “Нафтогазбуд”.

1.7. Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації доповідалися і одержали схвальний відгук на шостому міжнародному симпозіумі в Жешуві (Польща) в 1995 р., науково-практичних конференціях в Одесі та Львові (1995-1996 рр.), міжнародних науково-технічних конференціях у Києві та Чернівцях (1995-1996 рр.).

1.8. Публікації. За результатами виконаних досліджень опубліковано 22 наукових праць загальним обсягом 10 д.а.

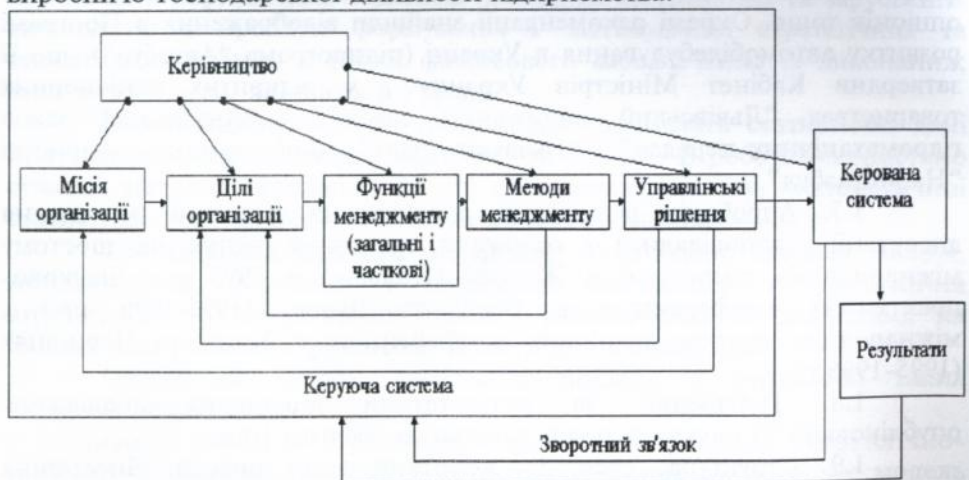
1.9. Структура, обсяг і короткий зміст роботи. Дисертація складається з вступу, 3 розділів і висновків, містить 11 таблиць, 17

малюнків, список літератури, додатки. Основний зміст роботи викладено на 153 сторінках машинописного тексту.

У вступі обґрунтовується актуальність теми, мета, предмет і об'єкт дослідження, показано наукову новизну та особистий внесок дисертанта в розробку наукових результатів. У першому розділі розкривається сутність і види методів менеджменту, особливості впливу та роль планів у системі економічних методів менеджменту. В другому розділі розглядається функція планування як основа побудови стратегічних та оперативних планів, підходи до формування планових показників. Третій розділ присвячується визначенню ролі фінансів у забезпеченні виконання стратегічних та оперативних планів, організації фінансово-інвестиційного забезпечення їх виконання. У висновках показано результати дослідження, основні рекомендації, які виносяться на захист.

## 2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Плани і планування як складові менеджменту. До найважливіших категорій менеджменту відносяться функції та методи. Основним завданням функцій менеджменту (відокремлені види управлінської діяльності) є формування методів менеджменту як основних способів і прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії організації та її цілей. Аналітична робота, що її проведено дозволяє запропонувати графічну модель процесу менеджменту, яка діалектично пов'язує всі основні категорії управління (мал.1). З мал. 1 видно, що методи менеджменту є похідними функцій і керівництва, а після трансформації в управлінські рішення впливають на керовану систему, що забезпечує отримання конкретних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.



Мал.1. Графічна модель процесу менеджменту на підприємстві

Значну роль у забезпеченні управлінської дії відводиться економічним методам менеджменту, які можна класифікувати так: плани (стратегічні, оперативні), економічні стимули (матеріальні стимули, дивіденди, дотації, пільги), податки, ціни, кредити, субсидії, інвестиції. Дослідження показують, що центральним елементом системи економічних методів виступають стратегічні та оперативні плани як способи впливу через встановлення працівникам завдань, що націлюють їх на певну діяльність та відповідні результати. Стратегічні плани можна умовно поділити на стратегічно-прогнозні (термін дії понад 5 років) і стратегічно-тактичні (термін дії в межах 1-5 років). Оперативні плани мають термін дії до одного року. Стратегічні та оперативні плани розробляються у сфері виробничо-господарської діяльності, збуту, технічного розвитку, зовнішньоекономічної діяльності тощо.

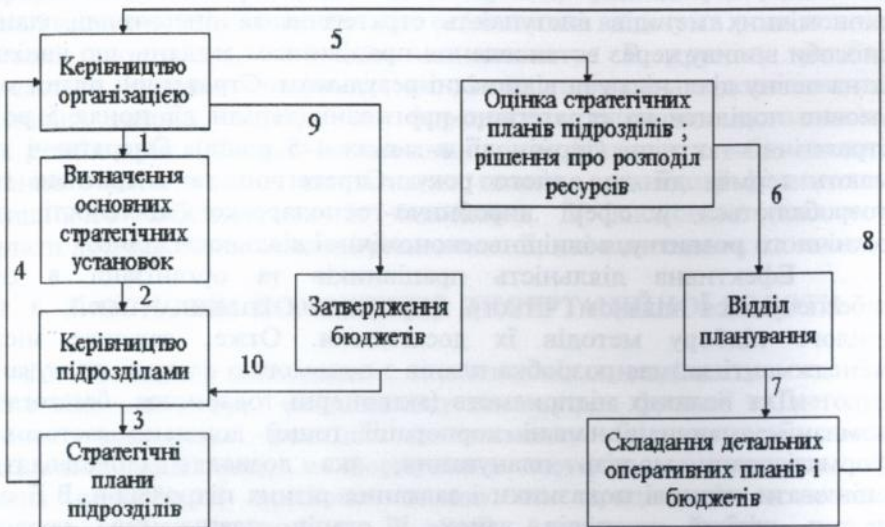
Ефективна діяльність працівників та організації в цілому забезпечується шляхом чіткого формування завдань, цілей, а також вмілого підбору методів їх досягнення. Отже, важливе місце в менеджменті займає розробка планів з допомогою функції планування.

Для великих підприємств (акціонерні товариства, багатогалузеві компанії, транснаціональні корпорації тощо) доцільно застосовувати формалізовану модель планування, яка дозволяє співставляти та оцінювати планові показники і завдання різних підрозділів. В її основі лежить чіткий розподіл ланок і етапів планування, послідовне використання планових операцій. Вивчення світового досвіду показує, що така модель передбачає наявність спеціалізованого апарату планування і кваліфікованих працівників, які здійснюють планування в кожному підрозділі. При цьому складають і аналізують численну планову документацію, організують систему просування документації між різними рівнями управлінської структури. Формалізовану модель планування, що її розроблено, показано на мал.2 (цифрами позначені етапи розробки планів). Згідно з мал. 2 підрозділи можуть самостійно розробляти варіанти стратегії. Контролю "зверху" підлягають переважно фінансові кошти. Оперативні плани на вищому рівні практично не контролюються.

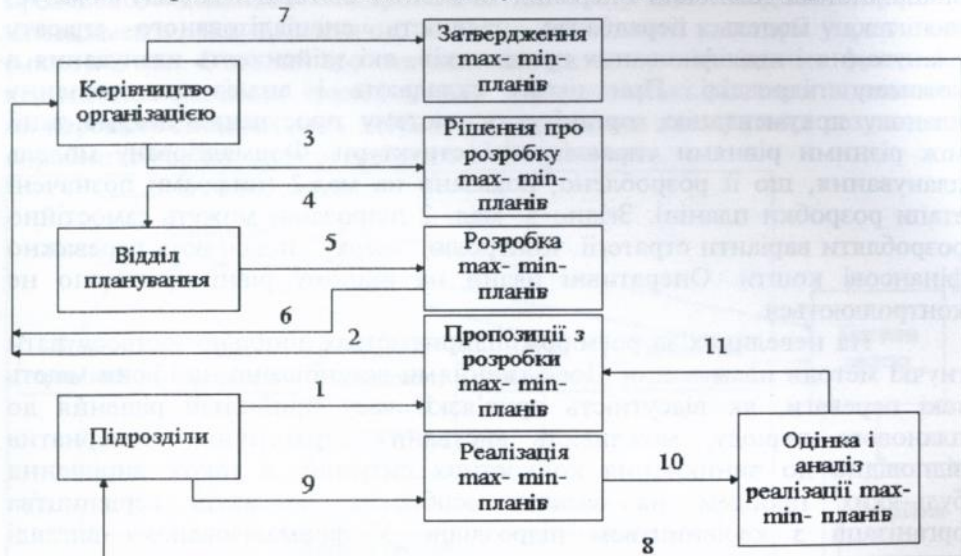
На невеликих за розміром підприємствах доцільно застосовувати гнучкі методи планування. Дослідженнями встановлено, що вони мають такі переваги, як відсутність прив'язки часу прийняття рішення до планового періоду, можливість висування стратегічних альтернатив відповідно до виникнення конкретних ситуацій, а також вирішення будь-яких проблем на засадах особистих контактів керівництва організації з керівництвом підрозділів. У формалізованому вигляді гнучку систему планування характеризує запропонована графічна модель, що її показано на мал.3 (цифри відображають послідовність етапів розробки планів).

Отже, перевагою запропонованих моделей планування (мал.2 і 3) є те, що вони дозволяють регулювати діяльність підприємства в цілому,

роботу колективів працівників і кожного виконавця, виявляти простої обладнання, зриви у постачанні, брак тощо, тобто створюють реальну перспективу і поточну програму дій. Вивчення досвіду роботи вітчизняних і зарубіжних організацій дає можливість рекомендувати



Мал.2. Формалізована модель планування на великих підприємствах



Мал.3. Формалізована модель гнучкого планування на дрібних підприємствах

виділення таких етапів складання стратегічних та оперативних планів підприємства: оцінка умов діяльності і вироблення правил поведінки; укрупнений розрахунок основних показників плану; розробка плану в повному обсязі і узгодження його показників на всіх рівнях; розгляд і затвердження плану; контроль за виконанням плану та його коригування. При плануванні підприємство повинно врахувати альтернативні варіанти залучення фінансових та матеріальних ресурсів, нових технологій і обладнання, наявність кооперативних, договірних та інших зв'язків тощо. Основними вимогами до планування є такі: детальний аналіз і облік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; простота обґрунтування планових ідей; широке відображення видів діяльності та напрямів реалізації продукції; встановлення відповідальності і термінів виконання; залучення до розробки відповідальних осіб; стимулювання творчої ініціативи; забезпечення контролю тощо.

2.2. Механізм формування планових показників. Вивчення практичних матеріалів показує, що при формуванні оперативних і стратегічних планів виробничої, маркетингової, зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах доцільно використовувати метод “мета-зверху, план-знизу”, який базується на реальних можливостях та інтуїції фінансових менеджерів і керівників усіх підрозділів.

В дисертації запропоновано підхід до формування планових показників, який на засадах прогнозованих оцінок дасть об'єктивні дані про діяльність підприємства та його підрозділів. Прогнозування повинно починатися з аналізу можливого впливу на діяльність підприємства таких факторів: економічна ситуація в країні А; економічна ситуація в сусідніх країнах-постачальниках і імпортерах В; ризик, пов'язаний з виробництвом С; ризик, пов'язаний зі збутом товарів Д; ризик, пов'язаний з матеріальним забезпеченням Z; інфляційний ризик К.

Вихідними даними для прогнозування будуть цифри попереднього періоду. Силу впливу факторів оцінює група експертів, до складу якої входять представники всіх підрозділів підприємства. Якщо коефіцієнт дорівнює 1, то це свідчить про те, що вплив фактора не змінюється. Відхилення зменшують або збільшують величину коефіцієнта. Так, при незмінній економічній ситуації в країні коефіцієнт впливу буде дорівнювати 1, при поліпшенні економічного стану (наприклад, зменшенні податків) коефіцієнт зростатиме на певну величину. При погіршенні (збільшення податків) - його величина зменшиться. Аналогічно встановлюється коефіцієнт, пов'язаний з фактором В. Що стосується коефіцієнтів, пов'язаних з факторами С, Д, Z, К, то їх величина визначається динамікою ризику. В дисертації обґрунтовано залежність коефіцієнтів від рівня ризику. В табл. 1 наводяться дані, які відображають зростання коефіцієнтів факторів у

процесі зменшення ризику. Динаміку коефіцієнта фактора в процесі зміни останнього показано в табл. 2.

Таблиця 1

## Залежність коефіцієнта фактора від рівня ризику

Рівень ризику, %	Коефіцієнт
100	0
90	0.1
0	0
10	0.9
0	1

Таблиця 2

## Динаміка коефіцієнта фактора

Зміна фактора, %	Коефіцієнт
-100	0
0	0
-10	у
0	1
0	0
100	х

Величини коефіцієнтів х, у та інших, з допомогою яких коригуються показники, будуть безпосередньо визначатися на підприємстві залежно від його потенційних можливостей та економічних властивостей самих показників (виробничі потужності, продуктивність праці, рівень технічного переозброєння тощо).

Практичне застосування запропонованого підходу до формування планових показників показало, що він дозволяє повніше враховувати всі можливі фактори ризику і збільшити точність прогнозування за напрямками діяльності підприємства. В табл. 3 наводяться показники обсягу витрат на маркетингову діяльність ВАТ "Львівський автобусний завод" і АТ "Нафтогазбуд", а в табл. 4 - показники реалізації продукції ВАТ "Львівський автобусний завод", що їх встановлено з врахуванням розглянутих пропозицій.

2.3. Фінансове забезпечення виконання стратегічних та оперативних планів. Реалізація стратегічних та оперативних планів потребує ефективного фінансового забезпечення. Стратегічно-оперативне планування передбачає як мобілізацію внутрішніх фінансових можливостей підприємства, так і залучення зовнішніх ресурсів. Фінансово-кредитний механізм на рівні підприємства повинен забезпечувати ефективність планів економічного і соціального розвитку на засадах господарської самостійності, активності на ринку, саморозвитку тощо. При цьому загальну економічну стратегію розвитку

Обсяг витрат на маркетингову діяльність

Підприємства	Роки				
	1994 (факт.), млн.крб.	1995 (факт.), млн.крб.	1996 (план), млн.крб.	1997 (план- прогноз), тис.грн.	1998 (план- прогноз), тис.грн.
ВАТ "Л А З"	980.2	4067.6	5000.0	60000	68000
АТ "Нафтогазбуд"	553	2288	8840	96000	105000

підприємства узгоджують з фінансовою стратегією. Основні стратегічні напрями - іноватійний, маркетинговий, ціновий, збутовий, організаційний - формуються з урахуванням конкретних фінансових можливостей і фінансових перспектив. Графічну модель взаємозв'язку фінансового забезпечення зі стратегічним та оперативним плануванням, що її розроблено, наведено на мал. 4. У дисертації обґрунтовуються ролі фінансового забезпечення стратегічних та оперативних планів: провідна ( залежно від фінансового стану і основних цілей будуються стратегічні і оперативні плани ); ресурсна (виконання стратегічних і оперативних планів базується на конкретних фінансових ресурсах ); координаційна ( залежно від рівня фінансового забезпечення установлюються співвідношення між окремими показниками стратегічних та оперативних планів); обмежувальна (величина показників стратегічних і оперативних планів обмежується фінансовими можливостями підприємства ); коригувальна (зміна показників стратегічних і оперативних планів здійснюється залежно від фінансового стану).



Мал.4.Графічна модель взаємозв'язку фінансового забезпечення зі стратегічним та оперативним плануванням

Обсяг реалізації продукції ВАТ "Львівський автобусний завод" у 1994 - 1998 рр. Таблица 4

Вид продукції. Показники	1994 р. (факт.)		1995 р. (факт.)		1996 р. (план)		1997 р. (план-прогноз)		1998 р. (план-прогноз)	
	внутр.	експорт	внутр.	експорт	внутр.	експорт	внутр.	експорт	внутр.	експорт
Автобуси- всього шт. У тому числі	2282	976	1173	943	1038	812	1174	826	1377	883
Автобус загального призначення середній ЛАЗ-695Н	1553	711	630	542	296	255	172	148	97	83
ЛАЗ-695Н1	25		9		10	10	25	25	25	25
ЛАЗ-695			6	9	148	222	155	245	19	310
ЛАЗ-4201					4		50	10	55	15
малий ЛАЗ-695Д					5		10		20	
Автобус приміський середній ЛАЗ-42021	6	2	6	3						
ЛАЗ-42022	11		27		25		70		100	
Автобус міжміський середній ЛАЗ-699Р	575	174	226	232	75	85	70	80	55	65
ЛАЗ-42071	17	1	8	2						
ЛАЗ-42072	10		33	4	50	10	55	15	100	30
Автобус міжміський великий ЛАЗ-52072	1		3		7	3	21	9	42	18
ЛАЗ-52074					8	2	16	4	32	8
ЛАЗ-5208					5		10		10	5
Автобус міський великий ЛАЗ-52072	77	88	205	151	305	225	330	270	406	294
ЛАЗ-52525					30		70		100	
Автобус міський особливо великий ЛАЗ-52072					20		30	20	35	30
Тролейбус ЛАЗ 52522	7		20		50		90		110	
Загальний обсяг, млн. крб	936651	809137	3587003	3800372	9414900	6291000	1159550	7157200	1432610	8154400
Прибуток, млн. крб.	276672	238877	317327	312638	1404900	957200	1689300	1073600	2095500	1209500

Важливе значення у процесі фінансового забезпечення набуває створення фінансової зацікавленості менеджерів-керівників у виконанні стратегічних та оперативних планів. Дослідження показали, що одним із найефективніших способів фінансового впливу на менеджерів є опціони. В зарубіжних країнах корпорації з метою залучення провідних менеджерів і їх фінансового стимулювання пропонують їм опціони на купівлю акцій. Опціони використовують і для приваблювання молодих талановитих менеджерів з інших фірм. Право скористатися опціоном надається на визначений період часу, переважно на три роки. Маючи право купувати певну кількість акцій фірми за встановленою початковою ціною, менеджер особисто зацікавлений в подальшому збільшенні ціни на акції, нарощуванні прибутків і розмірів дивідендів.

В умовах становлення ринкової економіки, в процесі формування акціонерних відносин застосування опціонів на українських підприємствах допоможе реально прив'язати особисті інтереси управлінців до результатів діяльності підприємств, стимулювати ділову і творчу активність менеджерів. У дисертації обґрунтовується висновок про те, що опціони повинні застосовуватися на трьох рівнях управління (табл.5).

Таблиця 5

#### Управлінські рівні фінансового стимулювання через опціони

Рівні управління	Посади менеджерів				
1	Директор	Заступник директора з виробництва	Заступник директора з фінансів	Заступник директора з маркетингу	...
2	Начальник заготівельного цеху	Начальник механічного цеху	Начальник складаного цеху	Начальник технологічного відділу	...
3	Майстер механо-складальної дільниці	Майстер штампувально-дільниці	Начальник техніко-нормувального бюро	Керівник групи конструкторів	...

Виділення трьох основних управлінських рівнів, встановлення розмірів і тривалості опціонів для кожного з них допоможе реально стимулювати діяльність керівного персоналу та пов'язати індивідуальну матеріальну зацікавленість з результатами виробничо-господарської діяльності. Для 1-го рівня доцільно встановити триваліші терміни дії опціону (наприклад, до 7 років) з можливістю щорічно придбати певну кількість акцій. Кількість акцій повинна встановлюватися індивідуально для кожного підприємства залежно від їх загальної кількості. Для 2-го

рівня - термін дії опціону до 5 років. Для 3-го рівня - до 3 років. Такий розподіл термінів дії опціонів допоможе досягнути таких цілей:

1. Спрямувати менеджерів 1-го рівня на розвиток підприємства в довготерміновій перспективі.

2. Зацікавлювати менеджерів 2-го рівня у розвитку і зростанні основних показників діяльності підприємства в середні терміни.

3. Стимулювати менеджерів 3-го рівня з метою досягнення найкращих поточних результатів.

Все це дасть змогу поєднати перспективний розвиток підприємства з ефективною поточною діяльністю.

Можна запропонувати такий метод розрахунку кількості акцій, що їх надають менеджерам різних рівнів управління за опціонами. Для менеджерів вищого рівня управління річна кількість наданих за опционом акцій буде становити:

$$K_{ар} = K_p * K_d ,$$

де  $K_p$  - розрахункова кількість акцій, яка надається менеджерам вищого рівня управління залежно від загальної кількості акцій і стратегії підприємства, шт.;

$K_d$  - дивідендний коефіцієнт, що враховує щорічний приріст дивідендів на акцію.

Якщо, наприклад, дивіденди на акцію збільшилися з 30 гривень до 60, то коефіцієнт буде дорівнювати 2 (  $60/30=2$  ). Вище вказувалось, що термін дії опціону для менеджерів вищого рівня доцільно встановлювати максимально тривалий (5 і більше років). Тоді загальна кількість акцій, що їх придбано за весь термін дії опціону, визначатиметься за формулою

$$K_{зв} = K_{ар} * N_b ,$$

де  $N_b$  - термін дії опціону, роки.

Для менеджерів середнього рівня управління річна кількість акцій становить

$$K_{арс} = 0.7 * K_p * K_d .$$

Загальна кількість визначається за такою формулою

$$K_{зс} = K_{арс} * N_c ,$$

де  $N_c$  - термін дії опціону для менеджерів середнього рівня, роки (встановлюються в межах до 3-4 років);

$K_{арс}$ -річна розрахункова кількість акцій, яка надається менеджерам середнього рівня управління, шт.

Для менеджерів нижчого рівня управління

$$K_{арн} = 0.5 * K_p * K_d ;$$

$$K_{зн} = K_{арн} * N_n ,$$

де  $N_n$  - термін дії опціону для менеджерів нижчого рівня управління, роки (встановлюється на 1-2 роки);

$K_{арн}$  - річна розрахункова кількість акцій, які надаються менеджерам нижчого рівня управління, шт.

Запропонована система надання опціонів на всіх рівнях управління дасть змогу максимально зацікавити управлінський персонал в ефективному плануванні і виконанні розроблених планів. Зокрема, використання опціонів для менеджерів вищого і середнього рівня сприятиме поліпшенню стратегічного планування, оптимізації стратегічних планів з врахуванням фінансового забезпечення. Зростання прибутків підприємства і доходності акцій буде безпосередньо пов'язане з особистою зацікавленістю керівників всіх рівнів управління. Надання опціонів (1-2 роки) для менеджерів нижчого рівня управління стимулюватиме ефективність оперативного планування, підвищить зацікавленість менеджерів нижчого рівня управління у виконанні оперативних планів. Опціони, які надаються для менеджерів нижчого рівня, сприятимуть росту особистої зацікавленості в розвитку фірми.

### 3. ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1. Стратегічні та оперативні плани є важливою складовою частиною менеджменту, одним із найефективніших способів впливу керуючої системи на керовану. Вивчення механізмів формування і використання стратегічних та оперативних планів на підприємстві залишається найпершим завданням теорії та практики менеджменту. Графічну модель процесу менеджменту, що її запропоновано в дисертації, а також понятійний апарат (уточнення сутності стратегічно-прогнозних, стратегічно-тактичних та оперативних планів) можуть використовувати науковці в процесі теоретичних досліджень в галузі планування, вдосконалення функцій і методів менеджменту.

3.2. Розроблені формалізовані моделі планування на великих і гнучкого планування на дрібних підприємствах будуть застосовувати керівники та працівники планових служб підприємств будь-яких розмірів і форм власності для встановлення перспективи розвитку та формування механізмів впливу на підлеглих через обґрунтовану систему планових завдань.

3.3. Запропонований механізм формування планових показників за принципом "мета - зверху, план - знизу" використовуватимуть працівники планових служб підприємств та їх підрозділів для врахування таких факторів, як економічна ситуація в країні та в сусідніх державах, ризики, пов'язані з виробництвом, збутом, матеріальним забезпеченням. Розроблений метод коригування планових показників дозволить успішно застосовувати ситуаційний підхід у менеджменті та враховувати ризик у виробничо-господарській діяльності.

3.4. Графічна модель фінансового забезпечення використання стратегічних та оперативних планів, що її побудовано в дисертації, дозволяє керівникам підприємств знаходити внутрішні та зовнішні джерела фінансування і ефективно застосовувати провідну, ресурсну,

координаційну, обмежувальну і коригувальну ролі фінансового забезпечення.

3.5. Метод застосування опціонів для фінансового стимулювання менеджерів, що його розроблено, дозволить засновникам (власникам) підприємств орієнтувати керівних працівників на збільшення ціни акції, нарощування прибутків і розмірів дивідентів. Виділення трьох рівнів управління і термінів дії опціонів для менеджерів кожного рівня дасть змогу поєднати перспективний розвиток підприємства з ефективною поточною діяльністю.

#### **4. СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ**

4.1. Давидяк С.І., Кузьмін О.Є., Трач В.П., Коркуна І.І. Проблеми формування організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Проектування виробництва та експлуатації автотранспортних засобів і поїздів: Праці Західного наукового центру Транспортної Академії України. - Т.2. - Львів, 1995.-С. 23-24.

4.2. Давидяк С.І., Трач В.П., Коркуна І.І., Кузьмін О.Є., Колісник М.В. Методи прогнозування котировок цінних паперів. - Проектування виробництва та експлуатації автотранспортних засобів і поїздів: Праці Західного наукового центру Транспортної Академії України. - Т.1. - Львів, 1995. - С. 74-77.

4.3. Давидяк С.І., Трач В.П., Коркуна І.І., Струтинський Р.О., Кузьмін О.Є., Колісник М.В. Система показників оцінки цінних паперів як метод стратегічного управління фондовими активами: Матеріали міжнародної науково-технічної конференції. -“Проблеми автомобільного транспорту на сучасному етапі”. - Київ, 1996. - С. 63-67.

4.4. Давидяк С.І., Трач В.П., Коркуна І.І., Кузьмін О.Є., Колісник М.В. Методи формування інвестиційного портфелю з акцій автомобілебудівних корпорацій. Проектування виробництва та експлуатації автотранспортних засобів і поїздів: Праці Західного наукового центру Транспортної Академії України. - Т.2. - Львів, 1995.- С. 25-27.

4.5. Коркуна І.І. Організація системи планування у ВЕЗ.- 36.:Організаційно-економічне забезпечення функціонування локальних (точкових) вільних економічних зон в Україні. Ч.І.,-Чернівці:ЧДУ,1996.- С. 110-111.

4.6. Коркуна І.І., Кравець О. Деякі аспекти руху іноземного капіталу на Львівщині. 36. матеріалів Всеукраїнської наукової конференції “Становлення національної економіки України”. - Випуск 3. - Львів, 1995. -С. 101-102.

4.7. Коркуна І.І., Польова О.Є. Методи оцінки управлінської діяльності менеджерів. 36. матеріалів Всеукраїнської наукової конференції

“Становлення національної економіки України”. Випуск 4. - Львів, 1995. - С. 56-58.

4.8. Коркуна І.І., Шаламай Ю.О., Георгіаді Н.Г. Формування системи фінансового менеджменту на підприємстві. Регіональні проблеми реформування національної економіки України. - Організаційно-економічні механізми розвитку : системний підхід . Зб.наук. праць. - Львів: ДНДІ “Система”, 1995. - С.7-8.

4.9. Коркуна І.І., Ярошевич Н.Б., Шаламай Ю.О. Зовнішньоекономічна діяльність : вибір партнера , транспортна і митна стратегії. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Зб. наукових праць.- Львів, 1996. -С. 142.

4.10. Кузьмін О.Є., Давидяк С.І., Коркуна І.І. Регіональні проблеми реформування національної економіки України. Організаційно-економічні механізми розвитку : системний підхід . Зб.наук. праць. - Львів: ДНДІ “Система”, 1995. - С. 7-8.

4.11. Кузьмін О.Є., Коркуна І.І., Мілютіна Н.Б., Горячка І.В. Муніципальні облігації як важлива форма інвестиційної діяльності.- Львів: Українська академія друкарства, 1996.-С. 216-217.

4.12. Кузьмін О.Є., Папроцький О.Т., Коркуна І.І. Стратегічне планування в транспортному менеджменті. Проектування виробництва та експлуатації автотранспортних засобів і поїздів: Праці Західного наукового центру Транспортної Академії України. - Т.3. - Львів, 1996.- С. 71-72.

4.13. Кузьмін О.Є., Мілютіна Н.Б., Коркуна І.І. Фінансове планування на підприємствах ВЕЗ.-Зб.:Організаційно-економічне забезпечення функціонування локальних (точкових) вільних економічних зон в Україні. Ч. І. , - Чернівці: ЧДУ , 1996.-С. 109-110.

4.14. Кузьмін О.Є., Мілютіна Н.Б., Коркуна І.І., Старокожев П.Б. Експертна товарна політика в ВЕЗ. - Зб.:Організаційно-економічне забезпечення функціонування локальних (точкових) вільних економічних зон в Україні. Ч.І., -Чернівці: ЧДУ , 1996.-С. 111-112.

4.15. Кузьмін О.Є., Мілютіна Н.Б., Коркуна І.І. Мотивація і матеріальне стимулювання у ВЕЗ.- Зб.: Проблеми економічної політики у вільних економічних зонах. Ч.ІІІ., -Чернівці:ЧДУ,1995.-С. 38-40.

4.16. Кузьмін О.Є., Польова О.Є., Коркуна І.І. Принципи матеріального стимулювання праці в умовах розвитку ринкових відносин. Зб. матеріалів Всеукраїнської наукової конференції “Становлення національної економіки України”.Випуск 4.-Львів,1995.-С.157.

4.17. Кузьмін О.Є., Тивончук І.О., Фещур Р.В., Коркуна І.І. та інші . Економіка та менеджмент. Навчально-прикладний посібник.-Львів, 1996. - 820 с.

4.18. Кузьмін О., Трач В., Папроцький О., Коркуна І. Комбінована форма оплати праці працівників автобусобудівних підприємств. - *Metody obliczeniove i badavcze w rozwoju systemow pojazdow*

samochodowych i maszyn roboczych samojeznych. Materiały 6 Symposium. - Rzeszow, 1996. - С.113-116.

4.19. Кузьмін О.Є., Шаламай Ю.О., Коркуна І.І. Управління програмами соціально-економічного розвитку регіонів. Організаційно-економічні механізми розвитку : системний підхід . 36.наук. праць. - Львів: ДНДІ "Система", 1995. - С. 47-49.

4.21. Петрович Й.М., Дубоделова А.В., Коркуна І.І., Пурха О.Т. Особливості концепцій маркетингу в банківській справі. - Вісник Державного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління № 293.- Львів, 1995. - С. 35-36.

4.21. Процик І.С., Коркуна І.І., Шаламай Ю.О. Мотивація праці: передовий досвід та його застосування у ВЕЗ.- 36. : Проблеми економічної політики у вільних економічних зонах. Ч.ІІ., - Чернівці:ЧДУ, 1995.-С.35-37.

4.22. Трач В.П., Кузьмін О.Є., Коркуна І.І. Використання бізнес-планування на українських підприємствах.-Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju systemow pojazdow samochodowych i maszyn roboczych samojeznych. Materiały 6 Symposium.-Rzeszow, 1995. - С.231-236.

## SUMMARY

KORKUNA I.I. "STRATEGIC and OPERATIONAL PLANS in MANAGEMENT METHODS SYSTEM at an ENTERPRISE".

The thesis presented is a manuscript.

The thesis is presented for Candidate of Science (Ph.D.) degree in Economics /Management/.

State University "Lviv Polytechnic".

It comprises the theoretical matter research and methods classification of management, the impact and role of strategic and operational plans in the system of management economic methods. The applicable results given cover the strategic and operational plans techniques development, planned indices formation, their financial-investment realization as well as options application to financially promote managers. The techniques suggested have been implemented at some Lviv enterprises, their operational efficiency data being given.

## АННОТАЦИЯ

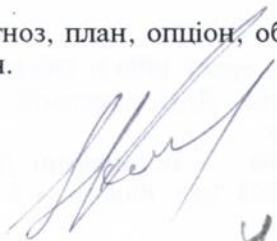
Коркуна И.И. Стратегические и оперативные планы в системе методов менеджмента на предприятии.

Защищаемая диссертация является рукописью. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - "Менеджмент". Государственный университет "Львовская политехника", Львов, 1996 г.

Содержит теоретические исследования сущности и классификацию методов менеджмента, оценку влияния и роли стратегических и оперативных планов в системе экономических методов менеджмента. Приводятся прикладные результаты, которые заключаются в разработке методик построения стратегических и оперативных планов, формирование плановых показателей, организации финансово-инвестиционного обеспечения их выполнения, а также в применении опционов с целью финансового стимулирования менеджеров.

Осуществлено внедрение предложенных методик на ряде предприятий г. Львова, приводятся данные об их эффективности в процессе использования.

Ключові слова: стратегія, тактика, прогноз, план, опціон, облігація, цілі, менеджери-керівники, рівні управління.



439905

AB 35.727

Підписано до друку 1996 р. Обсяг 1.0 д.а. Формат 60x84 1/16.  
Папір газетний . Друк офсетний.  
Тираж 100 пр.  
Замовлення № . Безоплатно. Друк ТЗОВ "Кальварія",  
м.Львів , 290008, вул. Валова, 4/5