



Рис. 2. Алгоритм обґрунтування складових стратегічного профілю та матриця побудови стратегій міжнародного маркетинг-міксу

Таким чином, проведені дослідження щодо побудови стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяють оптимізувати процес розробки міжнародної маркетингової стратегії й вимагають подальшого теоретичного розроблення питань, пов'язаних з оцінкою рівня зовнішньоекономічного потенціалу й інтенсивності міжнародної конкуренції.

УДК 658.012.2

Плоха О. Б.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ СТАНУ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*In the article the methodical approach to conduct the estimation of the planning system condition at the enterprise is offered. The estimation of the planning system condition is based on the exposure of aggregate of functions of planning with the following determination the accordance degree of these functions to the objectively necessary state by means of integral index.*

Планова діяльність більшості вітчизняних підприємств не відповідає умовам їх функціонування на сучасному етапі. У процесі аналізу планової

**Література:** 1. Азарян Е. М. Международный маркетинг. — К.: ИСМО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1998. — 200 с. 2. Багиев Г. Л. Международный маркетинг / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, С. В. Никифорова. — СПб., 2001. — 512 с. 3. Коршунов В. И. Механизм маркетинговых исследований рынка. — Харьков: Основа, 2000. — 352 с. 4. Дей Д. Стратегический маркетинг. — М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 2002. — 640 с. 5. Циганкова Т. М. Управление международным маркетингом: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 132 с. 6. Поляков В. В. Прогнозирование мирового рынка. — М.: Экзамен, 2002. — 288 с. 7. Попов В. М. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Ю. Муртузалиева. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 384 с. 8. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. — М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. — 560 с. 9. Черенков В. И. Международный маркетинг: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003. — 848 с. 10. Черенков В. И. Глобальная маркетинговая среда: опыт концептуальной интеграции. — СПб.: Изд. С.-Петербург. ун-в., 2003. — 368 с.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2004 р.

© Плоха О. Б., 2004

діяльності десяти промислових підприємств Харківського регіону вдалося виявити наступні основні недоліки: відсутність планово-економічної служби підприємства, фрагментарність реалізації планування, тобто охоплення функцією планування тільки деяких елементів і підсистем об'єкта господарювання, орієнтація планування переважно на поточні напрями діяльності, перевага короткострокового планування за фінансовими показниками, планування заходів, спрямованих на створення нових напрямків діяльності, здійснюється як відповідна реакція на дії конкурентів, що згодом знижує ефект від реалізації цих заходів, відсутність стратегічного підходу до планування.

Причиною багатьох зазначених недоліків є те, що на підприємствах не здійснюється робота в напрямку підвищення системності реалізації планування. Одним із основних напрямків удосконалення планування на підприємстві виступає проведення аналізу й оцінки фактичного його стану. Стверджувати, що система планування ефективно функціонує, можна тільки в тому випадку, коли кожен її елемент відповідає певним вимогам. Виходячи з цього, завданням процедури оцінювання є виявлення ступеня відповідності стану системи планування конкретного підприємства певним критеріям оцінки. Складність проведення подібної оцінки полягає в необхідності виділення результатів функціонування безпосередньо системи планування.

Питання щодо способів оцінки якості планів у науковій економічній літературі і практиці залишається завжди актуальним. Так, у роботі [1, с. 59] зазначається, що "усі спроби виробити критерії якості планів зводилися до питання відносно розмежування показників рівня якості планів і підсумкових показників діяльності виконавців відповідних планів". На жаль, у сучасній вітчизняній літературі недостатньо уваги приділено проблемі вдосконалення системи планування, і зокрема, одній із важливих її складових — оцінці стану як її елементів, так і системи в цілому. У зарубіжній літературі існують дослідження, що розглядають саме якісний бік оцінки системи планування, однак ці підходи вимагають подальшого розвитку.

На підставі проведеного огляду вітчизняних і закордонних досліджень [2 – 4] щодо проблеми оцінки планування можна зробити висновок про те, що існуючі методичні рекомендації не досить пророблені, не вироблено єдиний комплексний підхід, який враховує оцінку всіх аспектів функціонування системи планування. Кількісні та якісні показники, що використовуються при проведенні оцінки, не розкривають специфіки функціонування системи планування з урахуванням її внут-

рішньої структури, складу елементів, а також умов функціонування підприємств, що зумовлюють вибір спрямованості планового процесу.

Для проведення оцінки системи планування необхідно виділити кінцеві результати діяльності суб'єкта управління, спрямовані на формування структури й складу елементів системи, що підлягають оцінюванню шляхом їх зіставлення з критеріями оцінки. Критерій оцінки — це еталонна міра, котра характеризує об'єктивно необхідний стан системи планування, з яким співвідносять фактичний стан планування конкретного підприємства. Тобто ефективність функціонування системи планування залежить від ступеня її відповідності об'єктивно необхідному стану, який означає, що сукупність функцій планування реалізується стосовно усіх елементів об'єкта планування з урахуванням умов його функціонування.

Таким чином, відповідно до мети оцінки, процес оцінювання стану планування зводиться до наступних основних етапів:

виявлення функцій, що здійснюються в межах системи планування конкретного підприємства і спрямовані на забезпечення реалізації процесу планування;

безпосереднього оцінювання шляхом визначення ступеня відповідності фактичних об'єктивно необхідних функцій, які реалізуються на конкретному підприємстві.

Для проведення оцінки стану планування пропонується виявити об'єктивно необхідні цілі та функції планування за допомогою методу структуризації з урахуванням вимог зовнішнього та внутрішнього середовища для подальшого їх порівняння з цілями та функціями, що фактично існують на конкретному підприємстві.

Декомпозиція головної мети функціонування системи планування на підцілі та функції спрямована на те, щоб дослідити сутність цілого, виявити складові, які впливають на реалізацію процесу планування.

Ускладнення структури системи планування внаслідок зростання складності завдань, які перед нею постають, викликає необхідність використання таких методичних підходів, які ґрунтуються на методах структуризації проблеми на елементи з метою детального аналізу кожного з них. Для реалізації такого підходу пропонується використовувати метод структуризації, що полягає у формуванні дерева взаємозв'язків шляхом побудови графа, який враховує взаємозв'язок цілей і функцій за всіма рівнями та елементами системи планування.

При використанні цього методу можливі різні принципи деталізації дерева взаємозв'язків, які докладно описані в роботі [5]. Оскільки в якості системоутворюючого фактора при виявленні еле-

ментів системи планування обрана функціональна повнота, то деталізацію дерева взаємозв'язків доцільно здійснювати на основі функціонального принципу. При використанні функціонального принципу виявляються функції, які діють у системі планування і визначають зміст мети планування, що структурується. У дереві взаємозв'язків необхідно виділити ті цілі й функції, котрі розкривають сутність і призначення системи планування та характеризують такий склад системи, який здатний забезпечити ефективну реалізацію процесу планування. Дерево цілей та функцій системи планування має чотири основних рівні, кожен з яких підлягає оцінюванню за допомогою певної системи показників.

Співставлення фактичних функцій планування з об'єктивно необхідними відбувається за допомогою інтегрального показника, який характеризує ступінь відповідності фактичного стану планування на підприємстві бажаному.

Етапи розрахунку інтегрального показника передбачають визначення одиничного та групового показників. Фактичні функції четвертого рівня ранжуються залежно від їх відповідності об'єктивно необхідним.

Так, присудження 1 бала фактичній функції четвертого рівня означає не тільки її наявність, а й реалізацію цієї функції відповідно до типу системи планування, який обумовлений умовами функціонування підприємства. Якщо функція реалізується не у відповідності до обраного типу, то її бал становить 0,5; якщо функція відсутня — 0 балів. Оцінювання починається з розрахунку значення  $i$ -ої характеристики функцій третього рівня, кожна з яких дорівнює сумі добутків бальної оцінки функцій четвертого рівня, що входять до її складу, на їх вагомості у функціях третього рівня. Вагомості кожної функції нижчого рівня у функції верхнього рівня визначається експертним шляхом. Одиничний показник характеризує ступінь відповідності кожної функціональної підсистеми та підсистеми забезпечення планування їх об'єктивно необхідному стану й розраховується за функціями четвертого рівня з урахуванням їх вагомості у функціях третього рівня за формулою:

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{F_{ij}^e}, \quad (1)$$

де  $P_{ij}$  — одиничний показник;

$F_{ij}$ ,  $F_{ij}^e$  — значення  $i$ -ої характеристики функцій третього рівня з урахуванням їх вагомості, відповідно фактичної та об'єктивно необхідної.

Груповий показник характеризує ступінь відповідності сукупності функціональних підсистем

та підсистем забезпечення планування їх об'єктивно необхідному стану й розраховується за функціями третього рівня з урахуванням їх вагомості у функціях другого рівня за формулою:

$$P_i = \sum_j \lambda_j P_{ij}, \quad (2)$$

де  $P_i$  — груповий показник;

$\lambda_j$  — вагомості функцій третього рівня у функціях другого рівня.

З урахуванням формули (2) інтегральний показник розраховується таким чином:

$$P_1 = \sum_i \gamma_i P_i, \quad (3)$$

де  $P_1$  — інтегральний показник, що характеризує ступінь відповідності системи планування в цілому її об'єктивно необхідному стану;

$\gamma_i$  — вагомості функцій другого рівня у головній меті системи планування.

Отже, якщо значення інтегрального показника не перевищує 0,5 бала, то підприємству необхідно здійснювати вибір типу системи планування, бо функції планування реалізуються без урахування умов функціонування підприємства. Якщо значення інтегрального показника більше, ніж 0,5 бала, то тип системи планування досліджуваного підприємства в цілому відповідає умовам його функціонування, але деякі елементи системи потребують приведення їх у відповідність об'єктивно необхідному стану.

Таким чином, запропоновані методичні рекомендації нададуть можливість оцінити існуючий стан системи планування за допомогою кількісних показників та виявити резерви його вдосконалення.

**Література:** 1. Сыроежин И. М. Планомерность. Планирование. План. Теоретические очерки. — М.: Экономика, 1986. — 248 с. 2. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 518 с. 3. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 392 с. 4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. — М.: Прогресс, 1982. — 400 с. 5. Голубков Е. П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982. — 160 с.

Стаття надійшла до редакції  
20.10.2004 р.