

ХАРКІВСЬКИЙ ІНЖЕНЕРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

На правах рукопису

КАЗБАН МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО РИНКУ

Спеціальність 08.00.05 - "Економіка, планування,  
організація управління народним господарством і  
його галузями / промисловість /"

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

дисертації на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних  
наук

Харків - 1993



00802928 (Т)

кафедрі економіки і організації  
Харківського інженерно-економіч-  
ного інституту.

Науковий керівник - кандидат економічних наук,  
професор В. П. Хайкін

Офіційні опоненти: - доктор економічних наук,  
професор А. І. Яковлев,  
кандидат економічних наук,  
доцент Р. О. Коломієць

Ведуча організація - Харківський електроапаратний  
завод.

Захист дисертації відбудеться 16 грудня 1993 р. в  
13.00 годин на засіданні спеціалізованої наради, шифр  
К 068.21.01., по присудженню наукового ступеня кандидата  
економічних наук в Харківському інженерно-економічному  
інституті за адресою: 310876, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотечі Хар-  
ківського інженерно-економічного інституту.

Автореферат розісланий 16 листопада 1993 р.

Вчений секретар спеціалізованої  
наради  
кандидат економічних наук,  
доцент

С. Ф. ТКАЧОВ

## I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

I.I. Актуальність проблеми. Радикальні зміни в механізмі функціонування економіки України безпосередньо відобразились на умовах господарювання підприємств, пріоритетах і напрямленнях їх діяльності. Це висунуло ряд нових завдань, з якими раніше підприємства не стикалися, але вирішення яких в умовах ринку необхідне для їх нормального функціонування.

Серед таких завдань найважливішим є вибір стратегії розвитку, від якого залежить успіх діяльності підприємств в системі ринкових відносин. Ці завдання традиційно знаходяться в центрі уваги зарубіжних економістів, вчених і практиків. В останні роки виник і почав активно зростати інтерес до цієї проблеми і в нашій країні. Широкому колу питань, пов'язаних з визначенням оптимальної стратегії, стратегічним плануванням присвячені роботи Р.Акоффа, У.Ансоффа, У.Кінга, Д.Кліланда, А.Р.Стерліна, І.В.Туліна, Т.Саати, М.В.Степанова, Р.Фостера, Р.Устермана, Т.Пітерса, В.Ф.Преснякова, А.В.Залеського та інші.

Але дослідження цієї проблеми в нашій країні тільки розпочинається. Воно ускладнюється вітчизняними умовами переходу до ринку, які не дозволяють безпосередньо застосувати результати зарубіжних досліджень, практичний досвід іноземних фірм. Таким чином, проблема формування стратегії підприємства в теперішніх умовах переходу до ринку в Україні представляє як науковий, так і практичний інтерес.

1.2. Ціль і завдання досліджень. Ціль роботи полягає в теоретичному і методичному обґрунтуванні вибору стратегії підприємства в перехідний період формування ринкового механізму економіки.

Для досягнення поставленої цілі в роботі розглядаються такі завдання:

- проведений аналіз зарубіжних підходів до планування діяльності підприємства в умовах ринку;
- розроблена схема обґрунтування стратегії, яка адаптується до умов перехідного періоду до ринку і враховує особливості сучасного стану підприємства;
- визначені основні внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства;
- проведено критичний аналіз податкових систем України і опінено їх вплив на формування поведінки підприємства;
- запропонований підхід до визначення виробничої програми підприємств, який включає основні критерії вибору номенклатури;
- сформульовані напрямки реорганізації конструкторсько-технологічних служб підприємств на базі аналізу нових завдань, які поставлені перед ними.

1.3. Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є проблема вибору стратегії розвитку підприємств в період переходу до ринку.

Об'єктом дослідження вибрані промислові підприємства України.

1.4. Загальна методика виконання досліджень. Теоретичною і методологічною основою роботи є фундаментальні дослідження в області планування в умовах ринку, закони і

підзаконні акти України та інші нормативні документи, а також роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів по дослідженій проблемі.

Як наукові методи в роботі застосовувались: системний підхід, монографічні дослідження, методи математичного аналізу, імітаційне моделювання.

При виконанні дисертаційної роботи була використана спеціальна література, присвячена питанням стратегічного планування і адаптації підприємств до ринкових умов, а також результати наукових досліджень, виконаних з безпосередньою участю автора на кафедрі менеджменту і планування виробництва в машинобудуванні Харківського інженерно-економічного інституту і на ВО "Промзв'язок" / м.Охтирка /.

Приведені в роботі дослідження базуються на матеріалах, зібраних на промислових підприємствах України, а також на опублікованих даних статистичних звітів.

1.5. Наукова новизна отриманих в процесі дослідження результатів заключається в наступному:

- уточнено зміст етапів стратегічного планування підприємств, включаючи їх взаємозв'язки, а також внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на формування стратегії в умовах вітчизняного варіанту переходу до ринку;
- на основі аналізу реальних податкових систем виявлені особливості, які стимулюють і дестимулюють різні типи стратегій і зроблений висновок про необхідність та шляхи удосконалення цих систем;
- запропоновані критерії пошуків нових напрямлень діяльності підприємства і відбору конкретних виробів при визначенні номенклатури випуску;

- розроблені основні принципи реорганізації конструкторсько-технологічних підрозділів підприємства з урахуванням їх нових функцій в умовах переходу до ринку.

І.6. Практичне значення. Практична цінність роботи заключається в можливості застосування обґрунтованої схеми формування стратегії підприємства і розроблених пропозицій по її реалізації, а саме підходів до визначення номенклатури продукції, критеріїв вибору виробів для включення в план виробництва, принципів реорганізації конструкторсько-технологічних служб підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності промислових підприємств України при вирішенні конкретних практичних завдань в формуванні стратегії в період переходу до ринкової економіки.

І.7. Реалізація роботи в промисловості. Висновки і пропозиції, викладені в дисертації, знайшли застосування в практичній діяльності Охтирського ВО "Промзв"язок".

Економічний ефект від упровадження розробок в виробництво становить в 1992 р. 62 млн.крб. і за 9 місяців 1993 р. 415 млн.крб.

І.8. Апробація роботи. Основні положення дисертаційної роботи доповідались, були обговорені і схвалені на різних наукових і науково-практичних конференціях і нарадах: конференції Сумської Асоціації промисловості, будівництва, транспорту і зв'язку / Суми, 1993 /, Українській науково-практичній конференції / Харків, 1993 /, Народах директорів промислових підприємств Мінзв'язку України і колишнього Мінзв'язку СРСР / Москва, 1991, Київ, 1992, 1993 /.

I.9. Публікації. По результатах виконаних досліджень опубліковано 3 роботи загальним обсягом 1,2 д.л.

I.10. Обсяг і структура роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів і закінчення, зміщає 134 сторінки машинописного тексту, 7 таблиць, 14 малюнків, список літератури, який включає 83 найменування.

## 2. ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтована актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовані цілі і завдання, предмет і об'єкт дослідження, викладена наукова новизна роботи.

В першому розділі проаналізовані зміни в становищі підприємств, які виникли в процесі реформ, сформульовані нові завдання планово-економічної роботи, обґрунтована необхідність розробки концептуальних основ планування в ринкових умовах на базі аналізу і узагальнення світового досвіду стратегічного планування з урахуванням вітчизняних особливостей.

В другому розділі викладені результати аналізу державного впливу на формування стратегії підприємства, відмічається роль і значення важелів управління, опінено їх вплив на результати діяльності господарських ланцюгів, виявлені особливості різних податкових систем з точки зору стратегічних напрямлень розвитку.

В третьому розділі запропонована схема формування стратегії підприємства, розкрито зміст етапів, відмічені основні внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на вибір напрямлень розвитку, викладається підхід до розробки виробничої програми з урахуванням значної зміни номенклатури продук-

пії. Пропонуються критерії формування номенклатури продукції, які сприяють стабілізації фінансово-економічного становища підприємства. Аналізуються роль і функції конструкторсько-технологічних служб в нових умовах і обґрунтовується підхід до їх реорганізації.

В закінченні узагальнені основні результати дисертаційної роботи и викладені висновки і пропозиції, отримані в процесі дослідження.

### 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ І ВИСНОВКИ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1. Обґрунтована необхідність розробки нових методів планування діяльності підприємства в ринкових умовах. В процесі зміни господарського механізму України була демонтована система централізованого управління діяльністю промислових підприємств. Втратили своє значення і основні методологічні принципи планування як частина цієї системи. В зв'язку з ним виникла гостра необхідність в розробці нових підходів до планування, які б відображали цілі і завдання підприємств в умовах ринку.

Недосконалість теоретичних основ планування, відсутність досвіду роботи в ринкових умовах значно ускладнили те тяжке становище, в яке потрапила більшість вітчизняних підприємств, що обумовило такі негативні процеси в економіці України, як спад виробництва, погіршення соціально-економічного становища трудових колективів і таке інше.

Розробка основ планування господарської діяльності підприємства в нових умовах повинна спиратися, з одного боку, на узагальнення зарубіжного досвіду і зокрема досвіду

внутрішнього стратегічного планування, а з другого, - на аналіз і відповідне відображення особливостей вітчизняного варіанту переходу до ринку.

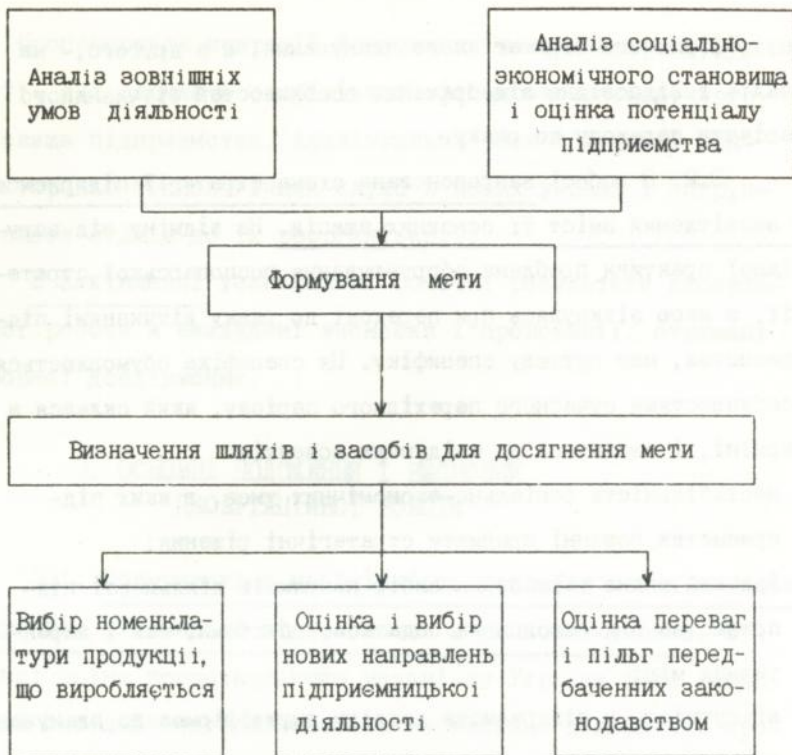
3.2. В роботі запропонована схема стратегії підприємств і висвітлений зміст її основних етапів. На відміну від зарубіжної практики проблема обґрунтування господарської стратегії, з якою зіткнулись при переході до ринку вітчизняні підприємства, має суттєву специфіку. Ця специфіка обумовлюється особливостями сучасного перехідного періоду, який склався в Україні, і зводиться до наступних моментів:

- нестабільність соціально-економічних умов, в яких підприємства повинні приймати стратегічні рішення;
- великий вплив держави на вибір напрямків діяльності підприємства з допомогою як податкової системи, так і директивних мір;
- відсутність у підприємств досвіду внутрішнього планування в умовах ринку;
- недорозвинутість інфраструктури ринку і системи інформаційного забезпечення.

В роботі пропонується схема обґрунтування стратегії підприємства, розроблена з урахуванням особливостей сучасного періоду переходу до ринку. / мал. I /

Формування стратегії розглядається, як процес визначення цілей розвитку і вибору шляхів їх досягнення.

Визначення цілей повинно базуватись на основі аналізу, з одного боку, зовнішніх умов діяльності підприємства, а з другого, - його соціально-економічного потенціалу. Серед факторів зовнішнього середовища в роботі виділено державне регулювання діяльності підприємств, яке дуже впливає на їх поведінку в умовах формування ринкового механізму. Аналіз



Мал. 1. Основні етапи обґрунтування стратегії підприємства.

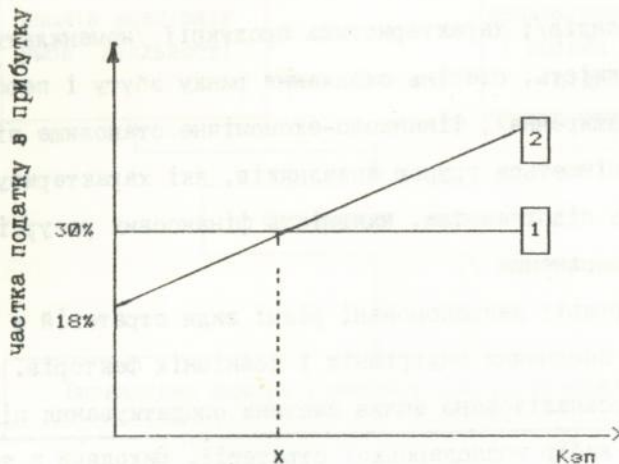
засобів державного регулювання дозволяє визначити стратегічні напрямлення діяльності, які стимулюються державою, і навпаки, зробити висновок про небажані шляхи розвитку, тобто такі, які не заохочуються.

Конкретизація стратегічних цілей і шляхів їх досягнення відбувається на базі аналізу соціально-економічного потенціалу підприємства, його виробничо-технічних і фінансових можливостей. В роботі виділені 3 групи факторів, які визначають початкове становище підприємства і впливають на вибір стратегії взагалі, розмір підприємства / оцінюється

двома основними показниками: чисельність працюючих і обсяг виробничих фондів/; характеристика продукції /номенклатура, серійність, якість, степiнь охоплення ринку збуту і перспективи його розширення/; фiнансово-економiчне становище підприємства /описується групою показників, які характеризують прибутковiсть підприємства, наявнiсть фiнансових ресурсiв, джерела їх поповнення /.

В дисертацiї запропонованi рiзнi види стратегiй в залежностi вiд поєднання внутрiшнiх i зовнiшнiх факторiв.

3.3. Проаналiзовано вплив системи оподаткування підприємства на вибiр господарської стратегiї. Виходячи з того, що оподаткування є головним фактором зовнiшнього середовища, яке визначає стратегiю підприємства, в дисертацiї проведено аналіз дiючих в Україні в 1991-1993 р.р. податкових систем. В результатi аналізу i виконаних розрахункiв були зробленi слiдуючi висновки: По-перше, дiючi системи оподаткування підприємств, незалежно вiд того, базуються вони на оподаткуванні прибутку чи доходу, вiдрiзнялись чiткою направленiстю на обмеження фонду споживання. При цьому застосовувались мiри як прямого директивного обмеження, так i податкового регулювання. По-друге, незважаючи на невисоку головну ставку податку на доход / згiдно законодавству 1992-1993 р.- 18% / фактичний рiвень вилучення прибутку суттєво вищий за рахунок обкладення фонду оплати працi. В залежностi вiд співвiдношення цього фонду i розмiрiв прибутку на підприємствi, вiн може значно перевищувати рiвень податкового вилучення в виглядi 30% вiд прибутку, який застосовувався в першому кварталi 1993 р. Це зображено на мал. 2.



1 - оподаткування прибутку;

2 - оподаткування доходу;

Кєп - співвідношення фонду оплати праці і прибутку;

Мал.2 Порівняння ставок податку на прибуток при оподаткуванні доходу і прибутку.

Як видно з малюнка, після досягнення коефіцієнтом співвідношення фонду оплати праці і прибутку Кєп певної величини X частка податку в прибутку починає перевищувати встановлені для першої системи 30% і в подальшому збільшується без обмежень, суттєво знижуючи при цьому стимули до багатьох напрямів підвищення ефективності. До аналогічних результатів приводить і аналіз систем оподаткування на базі методів імітаційного моделювання і визначення меж можливої поведінки підприємств.

В пілому в роботі обґрунтований висновок про те, що податкове регулювання діяльності підприємств не стимулює таких напрямків розвитку, які засновані на розширенні виробництва, вкладенні коштів у науково-технічні дослідження, активізації людського фактора шляхом посилення матеріальних стимулів. В цих умовах краще віддати перевагу стратегії "оборонного" характеру, спрямованої на покращання соціально-економічного становища, його стабілізацію, максимальне зменшення ризику і збереження переваг.

#### 3.4. Сформульовані головні засоби реалізації стратегії підприємств в сучасних умовах переходу до ринку.

В період функціонування системи централізованого директивного управління практично єдиним засобом покращання свого стану у підприємств була зміна обсягів і номенклатури продукції, яка визначалась плановими показниками, що регулювались вищестоячою організацією, і тільки частково могла регулюватись самим підприємством.

В умовах переходу до ринку почали формуватись нові шляхи і засоби досягнення намічених цілей. Існуючі нині можливості підприємств закладені в трьох головних напрямках, представлених на мал. I.

Вибір номенклатури продукції і визначення обсягів виробництва мають вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей підприємства. Тут ринковий механізм відкриває перед підприємством нові можливості. Крім основної виробничої діяльності воно тепер може здійснювати такі операції, які раніше були заборонені або значно обмежені: торгово-посередницькі, з цінними паперами, біржова діяльність, лізинг та інше.

В умовах спаду виробництва та несприятливої ситуації для нарощування його об'ємів, використання таких нових можливостей може стати вирішальним фактором стабілізації фінансового і соціально-економічного становища підприємства.

Це ж відноситься і до третьої групи можливостей, пов'язаних з використанням передбачених законодавством про фінансово-господарську діяльність пільг, переваг і прав. Оскільки ринковий механізм передбачає використання з боку держави в основному податкових і економічних регуляторів, то ефективність роботи підприємств багато в чому також залежить від точного та своєчасного аналізу цих регулюючих заходів і визначення стратегічних шляхів розвитку з урахуванням всіх закладених в них переваг.

Останні дві групи можливостей є виключно новими для вітчизняних підприємств і, як показує практика, підприємства недостатньо ефективно ними користуються. В той же час кваліфіковане їх застосування може в значній мірі згладити негативні наслідки часто неминучого скорочення виробництва, яким супроводжується перехід до ринку.

В роботі розглядається використання нових можливостей підприємств на прикладі розробки стратегії для ВО "Промзв'язок" / м.Охтирка /. Аналіз зазначених напрямків визначив такі нові види діяльності, за рахунок яких можна забезпечити додатковий прибуток підприємству: банківська діяльність і комерційна діяльність в галузі торгівлі і громадського харчування.

Всього за 1992 р. за рахунок організації ощадної каси було зекономлено для об'єднання 7,5 млн.крб., з них за рахунок пільгового банківського проценту - 4,7 млн.крб.

Другий вид діяльності / комерційний / також швидко почав приносити додатковий прибуток. В 1992 р. підприємство відкрило 4 магазини, 2 їдальні, кілька буфетів, через які по комерційних цінах реалізуються вироблені і закуплені товари. За рахунок прибутку від цієї діяльності фонд споживання підприємства був збільшений в 1992 р. на 15 млн.крб. і за 9 місяців 1993 р. - 62 млн.крб.

Використання нових додаткових джерел прибутку дало можливість в певній мірі вирішити проблему підвищення заробітної плати працюючим ВО "Промзв'язок" не за рахунок підвищення цін на основну продукцію / як це часто практикується в наш час /. Це в свою чергу дозволило підприємству забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції за рахунок хорошої якості при відносно невисоких і помірних цінах, і відповідно зайняти стійке положення на ринку.

Аналіз пільг і переваг, передбачених економічним законодавством, і в першу чергу податковим, дозволяє виявити наступні групи виробів:

- продукція, яка заміняє імпорту;
- продукція, яка є непрофільною для підприємства;
- нова продукція, виробництво якої базується на винаходах.

Враховуючи результати аналізу, об'єднання так формувало виробничу програму і потім вело розрахунки з податковими органами, що могло, особливо 1992 р., суттєво збільшити частку прибутку, яка залишилась в його розпорядженні після сплати податків / в 1993 р. процес продовжується, але був сповільнений в зв'язку з послабленням пільг і жорсткістю всієї податкової політики /.

3.5. Запропонований і реалізований на практиці підхід до визначення номенклатури продукції, який дозволяє стабілізувати стан підприємства на ринку.

Практика минулих років планування "зверху" привела до того, що підприємства виявились невідготовленими до самостійного вирішення проблеми визначення об'єму і структури випуску в умовах формування ринкових відносин. Переважна більшість з них в перші роки реформи продовжувала йти попереднім шляхом, визначаючи план випуску продукції традиційно, на базі програми минулого року з незначною корективою в зв'язку з обмеженням ресурсів.

Такий підхід в нових умовах несе в собі дуже серйозні негативні наслідки, які невдовзі, буквально зразу ж, і проявились.

Різде зниження попиту на традиційну продукцію, яке не обминуло майже жодне підприємство, а особливо бувшого союзного підпорядкування, поставило їх перед необхідністю такого ж різкого скорочення виробництва, яке в свою чергу викликало значне скорочення працюючих, неповну загрузку, додаткове зниження рівня реальної оплати праці.

Запропонований в дисертації підхід до вирішення проблеми випуску в умовах переходу до ринку базується перш за все на якісній оцінці перспективності вже освоєних груп продукції, пошуку нових напрямків і виборі серед них найбільш вигідних виробів для підприємства.

Перспективність продукції оцінюється в результаті аналізу, по-перше, - ринків збуту; по-друге, - виробничо-технічних і фінансово-економічних можливостей підприємства

по розширенню виробництва певної продукції; по-третє, - значення для реалізації цілей і задач підприємства.

Критерії пошуку нових напрямків продукції аналогічні попереднім і вони сформовані таким чином:

### 1. Ринок збуту.

Потрібний вид продукції перш за все слід вибирати з тих, які можуть заповнити споживчі ніші на внутрішньому ринку України. Це пов'язано в основному з двома обставинами. Перша - в теперішній складний період становлення української державності, коли вводиться митний контроль, ліцензування і в зв'язку з цим ускладнюються прямі господарські зв'язки з партнерами з країн СНД, орієнтація на український ринок більш надійна. Друга - вітчизняні товари, тим більше ті, які недавно освоєні, не володіють достатнім рівнем конкурентоспроможності, що не дозволяє підприємствам-виробникам закріпитися на зарубіжних ринках.

### 2. Технологія виробництва.

Технологія виробництва нового виду продукції повинна якомога точніше відповідати виробничим можливостям і технічній озброєності підприємства. В протилежному випадку йому потрібно буде в короткий час знайти для переорієнтації виробництва значні фінансові і матеріальні ресурси, якими більшість підприємств не забезпечені.

### 3. Рентабельність виробництва та розмір прибутку.

З групи виробів, які пройшли відбір по перших двох критеріях, віддається перевага тим, по яких очікуються найбільші прибутки і рівень рентабельності, а також є податкові пільги / див. п.3.4. /

Запропонований підхід до вибору номенклатури продукції був реалізований при розробці стратегії ВО "Промзв'язок". По цих критеріях був проведений аналіз випуску продукції на об'єднанні і далі проводився пошук нових виробів.

В результаті були обґрунтовані два основні напрямки переорієнтації виробництва на найближчий час /1990-1993р./:

- товари виробничо-технічного призначення для будіндустрії;
- засоби механізації для АПК і харчової промисловості.

З наявної номенклатури найбільш перспективною була признана антенна техніка.

### 3.6. Сформульовані основні принципи підбору виробів для включення у виробничу програму.

Для відбору конкретних виробів в роботі запропоновано використовувати наступні принципи:

1. Принцип порівняння. При відборі виробу не можна обмежуватись якоюсь однією моделлю, необхідно вивчити якомога більше зразків такої продукції, що випускаються іншими підприємствами. На основі порівняльного аналізу цієї інформації слід визначити найбільш ефективні варіанти.
2. Принцип уніфікації. Цей принцип враховує ті складні реальні умови, в яких опинилося багато малих і середніх підприємств в період переходу до ринку, коли в найкоротший час потрібно здійснити переорієнтацію виробничої діяльності. Тому при виборі нових виробів слід враховувати можливість використання вже освоєних на підприємстві

вузлів і деталей для виробництва нових видів продукції. Чим ширші ці можливості, тим більше шансів у виробу на освоєння.

3. Принцип надійності. Враховуючи бажання потенційних споживачів, вибраний виріб повинен володіти необхідним запасом надійності по тих характеристиках, які найбільше цікавлять споживача. Наприклад, по продукції, яка призначена для будіндустрії, чи для АПК, де потенційний покупець - як правило невеликі фірми і малі підприємства, цей принцип означає, перш за все, простоту і надійність експлуатації.

Всі вибрані відповідно до розроблених принципів номенклатурні групи / антенна техніка, обладнання для будіндустрії, АПК і харчової промисловості / і окремі вироби / антени супутникового зв'язку, бетономішалки невеликої потужності, преси для безвипального виготовлення цегли, обладнання для виробництва ковбас, закупорочні машини та ін. / були успішно впроваджені на ВО "Промзв'язок", виробництво їх розширилось і вони довели свою життєздатність і перспективність. Перехід на нові види продукції був проведений в дуже стислі строки і не викликав великих додаткових витрат, але забезпечив об'єднання достатньо стабільне становище на товарному ринку. Уже пізніше, в другій половині 1993 р., базуючись на тих же принципах, завод освоїв випуск качалок для нафти, які вкрай необхідні для збільшення видобутку цього стратегічно важливого для України енергоносія, і в той же час економічно дуже вигідні для підприємства і його колективу.

В результаті в 1990-1993 р.р., коли багато підприємств змушені були значно скоротити обсяги виробництва і чисельність працюючих, Охтирське ВО "Промзв'язок" завдяки правильно вибраній номенклатурній політиці змогло зберегти колектив і тим самим не тільки вирішило важливе соціальне завдання, але й забезпечило собі базу для майбутнього розвитку.

3.7. Розроблені принципи реорганізації конструкторсько-технологічних служб підприємства в умовах переходу до ринку. Зміни зовнішніх умов діяльності підприємства в зв'язку з переходом до ринку значно впливають на роль і значення конструкторсько-технологічних служб, на зміст їх діяльності. Нові завдання, які постають перед підприємствами в ринковій ситуації, потребують нового підходу до організації конструкторської і технологічної підготовки виробництва.

Форми організації праці інженерно-технічних робітників на підприємстві повинні відповідати змісту їх діяльності в нових ринкових умовах, які характеризуються двома відмінними моментами: збільшення вимог до якості нової продукції і необхідність суттєвого скорочення строків підготовки їх виробництва. Виходячи із завдань, що постають при переході до ринку, посилення ролі конструкторсько-технологічних служб і нового змісту їх діяльності, в роботі сформульовані основні принципи реорганізації цих служб:

І. Об'єднання служб конструкторської і технологічної підготовки виробництва в єдину, яка в цілому відповідає за остаточну готовність продукції до запровадження у виробництво.

2. Створення "мозкового центру" - виділення окремого підрозділу всередині єдиної служби інженерно-технічних працівників, орієнтованих тільки на розробку нових ідей, пошук оригінальних технічних рішень, проектування нових виробів.
3. Виділення групи інженерно-технічних робітників супроводження, яка забезпечує конструкторсько-технологічне обслуговування вже освоєних виробів.
4. Встановлення тісної взаємодії єдиної технічної служби підготовки продукції до виробництва з відділом маркетингу.
5. Впровадження системи стимулювання нових виробів, розробки нових ідей і проектів.

Досвід застосування цих принципів для реорганізації технічних служб ВО "Промзв'язок" дозволяє говорити про їх високу ефективність, а саме:

1. Підвищилась мобільність управління конструкторсько-технологічною підготовкою виробництва. По-перше, з'явилась можливість швидкої перестановки інженерних кадрів для виконання різних робіт, концентрації сил на термінових замовленнях, на розробках перспективного напрямлення. По-друге, забезпечується тісне співробітництво і взаємодія між конструкторами і технологами.
2. Скоротились строки розробок і підготовки технічної документації по впровадженню виробів. В середньому строк розробки будь-якого виробу в 1991-1992 р.р. становив менше квартала.
3. Підвищилась зацікавленість інженерно-технічних робітників в творчому пошуку нових виробів, технічних ідей і рішень.

4. Узагальненим результатом проведеної реорганізації є формування запасу нових розробок, готових до впровадження у виробництво. Наприклад, в кінці 1992 року колектив єдиної технічної служби об'єднання запропонував для виробництва в 1993 р. більше 25 розробок. Тільки частина з них звійшла в план, а решта залишилась в запасі і зможе в разі необхідності / різкої зміни ринкової кон'юктури, внутрішніх умов та інше / без зволікань взята у виробництво.

#### 4. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ОПУБЛІКОВАНІ В СЛІДУЮЧИХ РОБОТАХ

4.1. Казбан М.О. "Конструкторсько-технологічні служби підприємства в ринкових умовах". Суми, 1993 р., 17 с.

4.2. Казбан М.О., Меркулова Г.В. "Проблеми формування стратегії підприємств в період переходу до ринку". Українська науково-практична конференція "Маркетинг і управління інноваціями", ч. III, 28-29 вересня - Харків, 1993 р., с. 55-56.

4.3. Савченко М.Ф., Казбан М.О. "Оцінка ефективності технологічних процесів багатонаменклатурного виробництва". Республіканська науково-практична конференція "Прогресивні технологічні процеси, форми організації виробництва і їх впровадження в умовах ринкової економіки". Тези доповідей 12-13 листопада, м.Харків, 1991 р., с. 92.

КАЗБАН Микола Олександрович

Обґрунтування стратегії підприємства в умовах  
переходу до ринку

Спеціальність 08.00.05 – "Економіка, планування,  
організація управління народним господарством та  
його галузями / промисловість /"

А в т о р е ф е р а т

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск

к.е.н., доцент

Л.О.Кіршнер

---

Підписано до друку 10.11. 1993 р. Формат 60x84 1/16

Друк офсетний. Папір типографський. Об'єм 1,0 д.л.

Тираж 100 екз. Заказ № 811 Безплатно

---

Дільниця оперативної поліграфії, ВО "Промзв'язок",  
Охтирка, вул.Червоноармійська, 1.

464581

AB 28791

**AB 28.791**