

ТОЧ ЧАН КРЕСНА

СТРАТЕГИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Специальность 08.06.02 - "Менеджмент"

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Харьков - 1995



00755695 (.)

АВ 32.780

Работа выполнена на кафедре менеджмента Харьковского государственного экономического университета.

Научный руководитель - кандидат экономических наук, профессор Т.М. ХМИЛЬ

Официальные оппоненты: - доктор экономических наук, профессор Г.С. ОДИНЦОВА

- кандидат экономических наук, доцент Н.С. МИРОНОВА

Ведущая организация - Харьковский государственный университет.

Защита состоится "19" октября 1995 г. в "13⁰⁰" часов на заседании специализированного Совета, шифр Д 02.12.02 по присуждению ученой степени кандидата экономических наук в Харьковском государственном экономическом университете по адресу: 310001, г. Харьков, пр. Ленина, 9а.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Харьковского государственного экономического университета.

Автореферат разослан "3" августа 1995 г.

Ученый секретарь
специализированного совета,
кандидат экономических наук,
доцент

А.В. БАРАНОВ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

1.1. Актуальность проблемы. Период становления рыночных отношений в Украине, сопровождавшийся глубоким кризисом, ставит новые проблемы перед субъектами хозяйственной деятельности. Ранее, в условиях господства административных методов хозяйствования и централизованного планирования, вышестоящий орган четко определял поставщиков сырья и материалов, номенклатуру и объем производства, потребителей продукции, величину прибыли и порядок ее распределения. В настоящее время предприятия остались один на один с проблемой разработки плана своей деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Поэтому особенного внимания заслуживают вопросы разработки и реализации стратегии предприятия. Проблема определения стратегии деятельности предприятия является новой для экономической теории и практики Украины. Этой проблемой достаточно глубоко занимались ученые, экономисты, практики стран с развитой рыночной экономикой, такие как Ансофф И., Карлоф Б., Коно Т., Кинг У., Клиланд Д. и др. Однако вопросы разработки стратегии деятельности предприятий рассматривались ими применительно к развитым рыночным отношениям. Поэтому ни в коем случае не следует слепо копировать зарубежный опыт. Он должен быть тщательно изучен, проанализирован, адаптирован к экономическим условиям Украины.

Правильно разработанная, научно обоснованная стратегия деятельности является залогом успеха предприятия на рынке. Сложность нынешнего периода развития экономики Украины ставит субъекты хозяйственной деятельности в особенно трудные условия. Непрекращающийся спад производства, инфляция, крайняя ограниченность энергоносителей, нарушение хозяйственных связей между предприятиями, кризис неплатежей, снижение покупательского спроса, отсутствие стабильной предсказуемой экономической политики – все эти факторы должны быть учтены при разработке стратегии деятельности конкретного предприятия. Кроме того, должны быть учтены и его внутренние возможности, то есть наличие сырьевой базы, количественный и качественный состав основных производственных фондов, квалификация персонала предприятия и т.д. На основе анализа внешних условий и потенциальных возможностей предприятия необходимо выявить перспективы развития, определить условия их реализации, мероприятия по переходу к новым технологиям и продукции. Задача правильно разработанной стратегии заключается в том, чтобы подготовить

субъект хозяйственной деятельности к возможным изменениям ситуации на рынке, вовремя предусмотреть неблагоприятное воздействие случайных факторов, нейтрализовать его или даже обратить себе на пользу, максимально уменьшить риск при принятии того или иного решения. Отсюда вытекают важная роль и значение правильно сориентированной стратегии предприятия в достижении им стабильного положения на рынке.

Процесс разработки и реализации стратегии является достаточно сложным и многоступенчатым. Он требует знания как теоретических основ построения научно обоснованной стратегии, так и владения методами разработки конкретных практических действий, выбора оптимальных стратегических альтернатив, разработки и принятия верных стратегических решений, умения спрогнозировать их результаты и вовремя скорректировать разработанную стратегию, чего так не хватает руководителям высшего и среднего звена предприятий Украины. Как показали проведенные исследования, в Украине нет серьезных комплексных фундаментальных исследований по проблеме разработки стратегии деятельности предприятия в условиях рынка. По многим теоретическим и практическим вопросам нет единства мнений как среди украинских, так и зарубежных экономистов, и они нуждаются в своем теоретическом обосновании и практической разработке. Актуальность и значение этой проблемы для предприятия Украины и определили выбор темы диссертации.

1.2. Целью диссертационной работы являются теоретическое обоснование и разработка методических рекомендаций по выбору стратегии деятельности предприятий в условиях рынка и ее реализации. В соответствии с поставленной целью решены следующие задачи:

- исследованы теоретические основы разработки стратегии деятельности предприятий в современных условиях развития экономики;
- обобщен зарубежный опыт разработки и реализации стратегии западных фирм;
- проведен анализ потенциальных возможностей предприятия;
- разработаны рекомендации по выбору предприятиями линий поведения;
- предложены стратегические варианты реализации стратегии.

1.3. Предметом исследования является стратегия деятельности предприятия в условиях рынка, направленная на повышение эффективности производства и достижение предприятием стабильного положения на рынке.

1.4. Объектом исследования выбран Харьковский велосипедный завод им. Г.И.Петровского.

1.5. Общая методика исследования. Проведенные в работе исследования базировались на изучении трудов отечественных и зарубежных ученых по проблеме стратегии деятельности предприятий в условиях рынка. Были использованы инструктивные материалы и законодательные акты Украины по экономическим вопросам, труды и монографии известных ученых-экономистов ведущих стран, периодические издания, результаты научных исследований, проведенных при непосредственном участии автора на кафедре менеджмента Харьковского государственного экономического университета.

В качестве научных методов использовались системный подход, технико-экономический анализ. Теоретической и методической основой исследования являются работы ученых-экономистов, посвященные актуальным проблемам разработки стратегии предприятия в условиях рынка.

1.6. Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

- уточнены понятие стратегии и этапы стратегического планирования;
- разработана методика оценки потенциальных возможностей предприятия;
- предложен методический подход к разработке и реализации стратегии деятельности предприятия в условиях рынка;
- разработана методика определения вклада подразделения в общие результаты деятельности предприятия, основанная на использовании его экономического потенциала;
- обоснована необходимость применения методики определения уровня и динамики производительности труда, позволяющей исключить влияние инфляции;
- рекомендована методика определения скользящей цены при заключении договоров о поставке продукции.

1.7. Практическая ценность результатов исследований заключается в том, что разработка и реализация стратегии деятельности предприятий в условиях рынка способствует стабилизации его работы, повышению доходности. Использование методики определения вклада подразделения в общие результаты деятельности предприятия позволит создать высокоэффективный механизм заинтересованности коллектива в росте объемов производства и повышении его эффективности.

Результаты исследований могут быть использованы в деятельности предприятий Украины или Камбоджи при разработке и реализации стратегии деятельности предприятий в условиях рынка.

I.8. Аprobация работы и реализация результатов исследований.

Основные результаты исследований, выводы и предложения, содержащиеся в диссертации, докладывались и получили одобрение на украинских научно-практических конференциях в г. Харькове, а также в рамках финансируемой госбюджетной научно-исследовательской работы, выполненной кафедрой менеджмента и планирования производства в машиностроении (1993-1994 гг.) по заказу Министерства образования Украины.

I.9. Публикация результатов исследования. По результатам проведенных исследований опубликовано 3 работы, общим объемом 0,23 п.л. (в т.ч. 0,19 п.л. автора), которые отражают основное содержание диссертации.

I.10. Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, включающего 103 наименования. Работа изложена на 148 страницах машинописного текста, содержит 21 таблицу, 8 рисунков, 1 приложение.

2. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность исследуемой проблемы, определены цель и задачи исследования, его предмет и объект, сформулированы наиболее существенные результаты и раскрыта их научная новизна, показана практическая значимость результатов.

В первой главе "Проблемы разработки стратегии деятельности предприятия" исследованы теоретические основы разработки и реализации стратегии предприятия, уточнено понятие "стратегия", разграничены термины "стратегия" и "стратегическое планирование", разработана схема стратегического планирования, определены особенности стратегии деятельности предприятия в условиях рынка. Исследованы, обобщены и проанализированы зарубежные подходы к разработке и реализации стратегии деятельности предприятия.

Во второй главе "Методические основы разработки стратегии деятельности предприятий" проведена оценка потенциальных возможностей предприятия, проанализированы факторы внешней среды, исследовано влияние фактора нестабильности налогового законодательства Украины на экономическую деятельность предприятий, даны рекомендации по выбору линий поведения в условиях этой нестабильности.

Изложен предлагаемый подход к разработке и реализации стратегии предприятия. Рассмотрены вопросы разработки функциональных стратегий.

В третьей главе "Реализация стратегии" даны рекомендации по реализации стратегии, предложены стратегические решения, позволяющие обеспечить предприятию стабильное положение на рынке. Разработана методика определения вклада подразделения в общие результаты деятельности предприятия, основанная на использовании его экономического потенциала. Обоснована необходимость применения методики определения уровня и динамики производительности труда. Рекомендована методика определения скользящей цены при заключении договоров о поставке продукции.

В заключении обобщены результаты выполненных исследований и сделаны краткие выводы.

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

3.1. Исследована стратегия как основа успешной деятельности предприятия.

В условиях меняющейся конъюнктуры рынка стратегия призвана способствовать стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Устойчивость его дохода и успех напрямую зависят от качества стратегических решений. Необходимость продуманной стратегии в условиях рынка диктуется рядом причин, которые должны учитываться при выработке курса. К их числу относятся: структурные изменения в экономике, инфляция, конкуренция, государственное воздействие на экономику, рост объемов нововведений на предприятии, капитальные затраты на освоение новых видов производства и т.д.

Под стратегией следует понимать обоснованный план действий, необходимых для достижения долгосрочных целей предприятия. Следует отметить, что в зарубежной и отечественной литературе нет единого образного толкования понятий "стратегическое планирование" и "стратегия". На мой взгляд, стратегическое планирование является более широким понятием, чем стратегия, и включает в себя выбор миссии, формирование целей, выработку стратегии. Последняя в свою очередь включает анализ внешней и внутренней среды, собственно процесс выбора стратегии. Предложенная схема стратегического планирования представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема стратегического планирования

В диссертационной работе рассмотрено содержание этапов разработки стратегии, которое позволяет выделить особенности стратегии деятельности предприятия в условиях рынка:

- стратегия не является аналогом долгосрочного плана, она может разрабатываться на различный период времени, определяемый выбранной целью развития;
- разработка стратегии (выбор цели, формирование программ мероприятий по их достижению, определение потребности в ресурсах и их распределение, контроль и корректировка реализации) осуществляется на базе подробного анализа внешней среды и возможностей предприятия;
- осуществление большой аналитической работы по разработке и оценке стратегии требует участия в этом процессе всех подразделений и служб. Процесс выработки стратегии должен планироваться.

3.2. Обобщен опыт фирм в странах с развитой рыночной экономикой по разработке и реализации стратегии.

Экономической теорией и практикой выработано несколько основных подходов к разработке и реализации стратегии деятельности предприятия в условиях рынка, которые могут быть с успехом использованы при формировании стратегии. Наиболее известные из них следующие: матрица возможностей по товарам (рынкам), матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), воздействие рыночной стратегии на прибыль (PJM5), общая стратегическая модель Портера, модель Мак-Кинси "7S", стратегия по Минцбергу. В рамках всех этих подходов организация отдельно оценивает и использует все свои возможности, товары и направления деятельности.

В диссертационной работе проведен анализ стратегических моделей, который показал, что одним из наиболее распространенных инструментов стратегического планирования является построение "портфеля стратегии" - множества альтернативных вариантов развития корпорации, определяемого ее производственными возможностями и рыночными тенденциями. Это множество необходимо на случай, когда условия развития изменяются и реализация выбранной базовой стратегии станет нерациональной. Тогда из портфеля выбирается другая стратегия, соответствующая реальным условиям.

Основной прием портфельного анализа сводится к построению матриц шахматного типа, в которых стратегии или продукция позиционно классифицируются: каждой клетке матрицы, содержащей определенный вариант стратегии, соответствуют заданные значения двух или более критериев. На основании проведенного анализа показано, что в матрице, разработанной Бостонской консультативной группой, стратегии классифицируются в зависимости от темпов роста отрасли и относительной доли на рынке предприятия в сравнении с ведущими конкурентами. Матрица иллюстрирует текущий производственный ассортимент корпорации и подсказывает направления его изменения: перевод продукции из одной категории в другую, увеличение выпуска или полное снятие с производства.

Сопоставление стратегии по наиболее широкому кругу критериев осуществляется методом PJM5 (оценка прибыльности рыночных стратегий). Его суть сводится к расчету оценок прибыли на инвестированный капитал и движения денежных средств в зависимости от выбранной стратегии. Метод позволяет определить набор стратегий, выявить существенные факторы, влияющие на рентабельность и эффективность.

Модель Мак-Кинси "7" представляет собой способ осмысливания проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Эта стратегия подсказывает, на чем компания должна концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

Таким образом, рассмотренные модели хотя и содержат определенные направления деятельности с учетом меняющейся конъюнктуры рынка, однако эти направления являются слишком общими, не содержат четких конкретных действий для достижения поставленных целей. Вместе с тем приведенные модели сыграли важную роль в развитии стратегического планирования.

3.3. Разработана методика оценки потенциальных возможностей предприятия. Оценку потенциальных возможностей предприятия предлагается проводить по таким направлениям: производственная мощность, кадровый потенциал, материальные ресурсы, финансовое положение, внешнеэкономическая деятельность.

Важнейшей характеристикой потенциальных возможностей предприятия является производственная мощность. Объективную оценку использования мощности можно получать с помощью различных показателей, характеризующих уровень использования оборудования, среди которых важными являются коэффициент загрузки оборудования, фондоотдача.

Разрабатывая стратегию, предприятие обязано увязать объем выпуска продукции с необходимыми для этого мощностями.

Успешная работа предприятия в значительной степени зависит и от того, насколько оно будет обеспечено материальными (включая энергетические) ресурсами, а также от их рационального использования.

Резервами снижения материальных ресурсов являются конструкторские, технологические, организационные и экономические факторы.

К потенциальным возможностям предприятия относятся и трудовые ресурсы. Для оценки и принятия решений в области кадрового потенциала проводится анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

Решающее значение для успешного функционирования предприятия имеет его финансовое положение. Задачи анализа финансового потенциала предприятия следующие: оценка его текущего финансового состояния и определение путей его улучшения; стратегический прогноз потребности предприятия в финансовых ресурсах, выявление их

возможных источников и способов мобилизации.

Финансовое состояние предприятия характеризуется кредитоспособностью, ликвидностью, автономией и финансовой устойчивостью.

В диссертации приведен расчет этих показателей и дан их анализ. Оценка финансового состояния предприятия завершается разработкой конкретного плана действий по его укреплению, включающего производственные, технологические и организационные мероприятия (например, создание самостоятельных маркетинговых и финансовых служб), и собственно финансовые (привлечение ресурсов, изменение направлений использования прибыли, улучшение состояния расчетов).

Существенным вкладом в увеличение потенциальных возможностей предприятия является хорошо налаженная успешная внешнеэкономическая деятельность предприятия. Для принятия решений о стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия необходима оценка экономического эффекта. Наиболее часто в качестве показателя, характеризующего конечный результат внешнеэкономической деятельности, используется предполагаемый объем валюты, остающийся в распоряжении предприятия и направления ее использования, включая возможность инвестирования валютных средств предприятия на Украине или за рубежом. Для получения такого рода информации необходим перспективный (стратегический) анализ, включающий составление прогнозов.

Выход предприятий на внешний рынок заставляет их участвовать в конкурентной борьбе, заботиться о техническом уровне и других параметрах качества своей продукции, изучать мировой рынок, применять современные формы реализации и обслуживания. Новый этап научно-технического прогресса, интернационализации мировых хозяйственных связей, широкое развитие специализации и кооперации потребовали существенных изменений в механизме внешнеэкономической деятельности.

3.4. Предложен подход к выработке и реализации стратегии предприятия. Он предусматривает определенную последовательность и содержание этапов разработки и реализации стратегии. В соответствии с миссией и целями предприятия, внешней и внутренней средой прежде всего осуществляется выбор базовой стратегии, являющейся стержнем любого стратегического плана предприятия. Затем для выбранной стратегии разрабатываются стратегические альтернативы и функциональные стратегии, которые конкретизируют выбранную стратегию предприятия и доводят ее до отдельных функциональных подраз-

делений. Завершающим этапом стратегического выбора является реализация стратегии, предусматривающая выработку и внедрение эффективных стратегических решений, необходимых для достижения поставленных целей. Предложенная схема выработки и реализации стратегии предприятия представлена на рис. 2.

В диссертации исследованы и проанализированы базовые стратегии: роста, стабилизации и выживания.

В экономических условиях Камбоджи наиболее интересной и приемлемой является стратегия роста. Поэтому в работе подробно рассмотрена именно эта стратегия.

Стратегия роста может применяться в различных ситуациях: в начале предпринимательской деятельности; для молодой компании, борющейся за свое выживание; для однопродуктового специализированного предприятия; для диверсифицированного предприятия.

В современных экономических условиях Украины значительный интерес представляют стратегии стабилизации и выживания. При разбалансированности экономики, спаде производства, инфляции большинство предприятий испытывает падение объемов продаж и прибыли.

Стратегия стабилизации направлена на прекращение спада объемов продаж и прибыли с последующим переходом к их росту.

Стратегия выживания является чисто оборонительной стратегией и применяется в условиях полной дестабилизации экономической деятельности предприятия в состоянии, близком к банкротству.

Весь сложный процесс разработки стратегии не будет иметь смысла без ее успешной реализации. Реализация стратегии предусматривает выработку и внедрение эффективных стратегических решений, необходимых для достижения поставленных целей. В ходе проведенных исследований разработаны конкретные стратегические решения, реализация которых обеспечит эффективную и стабильную деятельность предприятия.

3.5. Разработана методика определения вклада подразделения в общие результаты деятельности предприятия. Она предусматривает формирование фонда оплаты труда цеха в зависимости от уровня использования его экономического потенциала.

В качестве показателя, который наиболее полно отражал бы роль данного подразделения в достигнутом уровне выполнения плановых заданий предприятия в целом и в то же время был бы общим (сравнимым с другими) для всех подразделений, применяется фонд оплаты труда. При его использовании оценку деятельности каждого подразделения

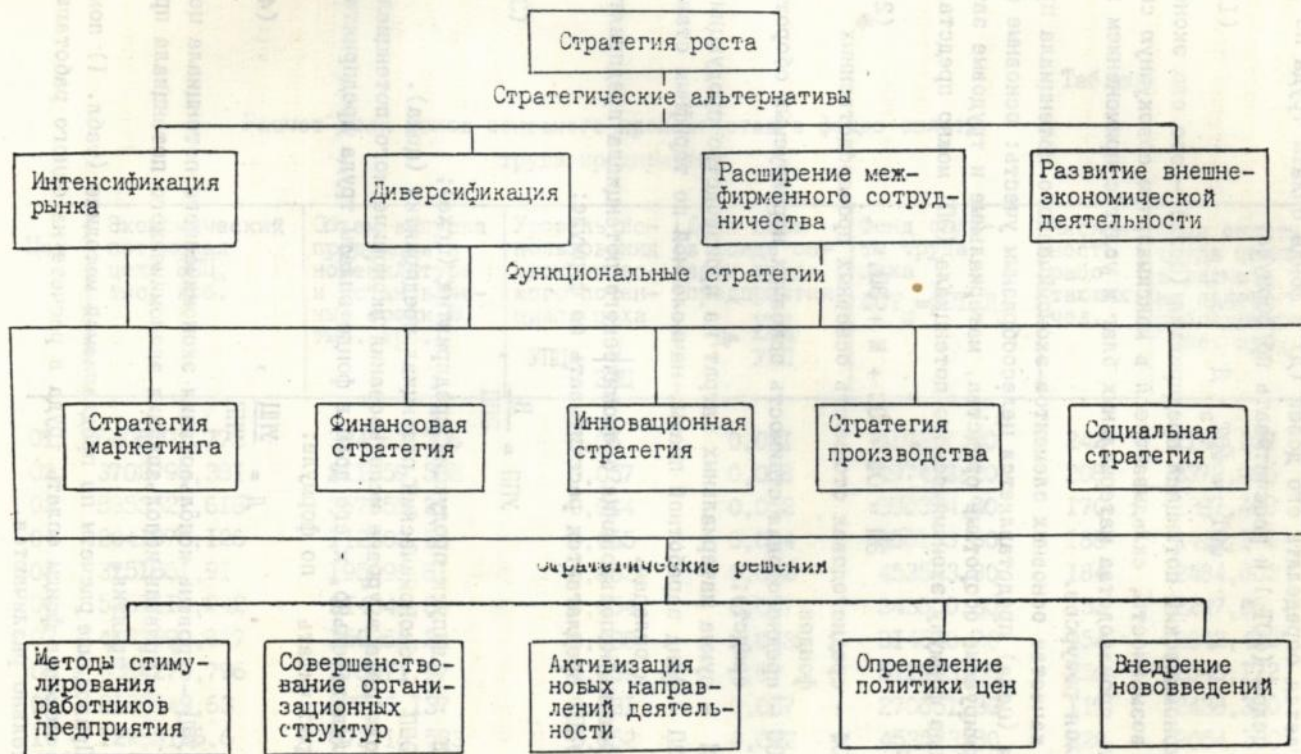


Рис. 2. Схема выработки и реализации стратегии

предлагается определять его долей (Д) в фонде оплаты труда по заводу в целом (ΦOT_3) и рассчитывать по формуле:

$$\Phi OT_{ц} = \Phi OT_3 \cdot Д \quad (1)$$

Экономический потенциал предприятия (цеха) – это его экономические возможности, складывающиеся в максимальную совокупную способность производства материальных благ и услуг с применением всех имеющихся ресурсов.

В качестве основных элементов экономического потенциала предприятия (цеха) представляется целесообразным учесть: основные фонды, нормируемые оборотные средства, материальные и трудовые затраты. Тогда формулу экономического потенциала (ЭП) можно представить в виде:

$$\text{ЭП} = \text{ОФ} + \text{ОС} + \text{М} + \text{ЗП}, \quad (2)$$

где ОФ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов;

ОС – среднегодовая стоимость основных нормируемых оборотных средств;

М – сумма материальных затрат на производство продукции;

ЗП – фонд заработной платы, начисленной по тарифным ставкам и окладам.

Уровень использования экономического потенциала предприятия, цеха (УПП) предлагается рассчитывать по формуле:

$$\text{УПП} = \frac{В}{\text{ЭПП}}, \quad (3)$$

где В – выпуск продукции предприятия (цеха);

ЭПП – экономический потенциал предприятия (цеха).

Долю цеха в уровне использования экономического потенциала (Д), следовательно, и его долю в фонде оплаты труда предприятия можно рассчитать по формуле:

$$Д = \frac{\text{УПЦ}}{\text{УПП}}, \quad (4)$$

где УПЦ – уровень использования экономического потенциала цеха;

УПП – уровень использования экономического потенциала предприятия.

Приводимые расчеты по предлагаемой методике (табл. I) показали, что цеховые фонды оплаты труда в расчете на одного работающего значительно различаются.

Таблица I

Расчет доли цехов основного производства в фонде оплаты
труда предприятия

Цех	Экономический потенциал цеха ЭПЦ, тыс. крб.	Объем выпуска продукции в номенклатуре и установленные сроки, В, тыс. крб.	Уровень использования экономического потенциала цеха $УПЦ = \frac{В}{ЭПЦ}$	Доля цеха в фонде оплаты труда предприятия $Д = \frac{УПЦ}{УПП}$	Фонд оплаты труда цеха $\Phi_{OT} \text{ ц} = \Phi_{OT} \text{ з} \cdot Д$	Численность работающих, чел.	Фонд оплаты труда цеха в расчете на одного работающего, тыс. крб.
01	6406371,773	384382,306	0,06	0,071	519357,90	242	2146,107
02	3702798,381	211059,508	0,057	0,068	497413,20	208	2372,265
03	8353527,618	367555,21	0,044	0,052	380374,80	170	2237,498
04	2041876,126	112303,18	0,055	0,064	468153,60	188	2490,179
05	3751861,91	195096,81	0,052	0,062	453523,80	184	2464,803
06	5358514,242	214340,56	0,054	0,047	343800,30	153	2247,06
07	4492990,827	159362,24	0,036	0,043	314540,70	154	2042,472
08	6384270,796	376671,97	0,059	0,07	512043,00	250	2048,172
09	2186649,63	67786,137	0,031	0,037	270651,30	111	2438,300
10	12956126,6	673718,583	0,052	0,062	453523,80	220	2054,180
12	3190322,75	135803,233	0,043	0,051	373059,90	148	2520,825

Разработанная методика определения вклада цехов в общие результаты деятельности предприятия позволит установить тесную взаимосвязь между результатами хозяйственной деятельности подразделения и его фондом оплаты труда.

3.6. Обоснована необходимость применения методики определения уровня и динамики производительности труда, позволяющей исключить влияние инфляции. В условиях затянувшегося экономического кризиса перед предприятиями стоит проблема выживания не только с сиюминутной точки зрения, но и в долгосрочном аспекте. Поэтому предприятия должны заботиться об увеличении доходности, постоянно выявлять резервы повышения эффективности производства.

Серьезной проблемой, стоящей перед предприятиями, является в ряде случаев неспособность (вследствие конкуренции) возместить потери, связанные с ростом цен на сырье, материалы, заработную плату, увеличением цен на готовую продукцию.

Следовательно, для сохранения прибыли необходимо повысить производительность труда.

В диссертации для расчета уровня и динамики производительности труда предлагается использовать величину добавленной стоимости и учитывать изменение рыночной цены продукции.

Динамика производительности труда рассчитывается по формуле:

$$\Delta \text{ПТ}_i = \frac{\text{ПТ}_{i1}}{\text{ПТ}_{i0}} \cdot K_{цi}, \quad (5)$$

где $\Delta \text{ПТ}_i$ - показатель изменения производительности труда при изготовлении i -ой продукции;

$\text{ПТ}_{i1}, \text{ПТ}_{i0}$ - производительность труда при изготовлении i -ой продукции соответственно в данный и базисный периоды времени;

$K_{цi}$ - коэффициент изменения рыночной цены i -ой продукции.

$$K_{цi} = \frac{ц_{i0}}{ц_{i1}}, \quad (6)$$

где $ц_{i0}, ц_{i1}$ - цена единицы i -ой продукции соответственно в базисный и данный периоды времени.

Если величина $\Delta \text{ПТ}_i$ окажется больше единицы, это будет означать, что имел место действительный рост производительности труда (и наоборот).

Проведенные расчеты по предлагаемой методике показали, что

производительность труда не только не возросла, а даже несколько снизилась (0,88; 0,91; 0,92). Такое заключение, сформулированное в результате анализа рассмотренной ситуации, в большей мере соответствует действительности, чем утверждение о росте производительности труда примерно в 1,2; 1,19; 1,18 раза (этот результат дал бы нам расчет, производимый без учета изменения цены продукции). Расчеты проведены за ноябрь и декабрь 1994 г. В качестве базисного периода принят ноябрь 1994 г. (табл. 2).

Таблица 2

Расчет показателя изменения производительности
труда при изготовлении продукции

Виды продукции	Производительность труда при изготовлении продукции, крб/ч		Кoeffи- циент измене- ния ры- ночной цены продук- ции, $K_{Ц_i}$	Показатель изменения производитель- ности труда при изготовлении продукции $\Delta \Pi_i = \frac{\Pi_{i1}}{\Pi_{i0}} \cdot K_{Ц_i}$
	Базисный период времени, Π_{i0}	Данный период времени, Π_{i1}		
411-431 00 00	650430,1	790949,92	0,73	1,2·0,73=0,88
153-481 00 00	673678,16	800735,63	0,77	1,19·0,77=0,91
153-491 00 00	648045,5	767125,12	0,78	1,18·0,78=0,92

3.7. Рекомендована методика определения скользящей цены при заключении договоров о поставке продукции. Обеспечить выгодную коммерческую деятельность предприятий в условиях рынка можно при условии заключения эффективного договора с покупателем.

В условиях инфляции заключать какие-либо договоры становится все сложнее, так как каждый раз приходится передоговариваться об условиях. В этом случае может помочь применение скользящих цен, которые предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$C_I = C_0 \left[A \left(\frac{a_I}{a_0} \right) + B \left(\frac{b_I}{b_0} \right) + B \right], \quad (7)$$

где C_0 , C_I - цена товара соответственно в момент заключения договора и поставки продукции;

A - доля покупных материалов и ресурсов в цене товара в момент заключения договора (C_0);

a_0 , a_I - средняя цена покупных материалов и ресурсов соответственно в момент заключения договора и поставки товаров;

- Б - доля заработной платы в цене товара в момент заключения договора о поставках (Ц_0);
- $\text{б}_0, \text{б}_I$ - средняя заработная плата на предприятии-поставщике соответственно в момент заключения договора и поставки товара;
- В - доля прочих элементов товара в момент заключения договора о поставках (Ц_0), т.е. $A + B + B = I$.

Согласно изложенной методике рассчитаны скользящие цены для различных моделей велосипедов в момент заключения договора (январь 1994 г.). Полученные результаты были сопоставлены с фактическими ценами в момент поставки продукции (январь 1995 г.).

Сопоставление расчетной цены с фактической в момент поставки продукции показывает, что они существенно отличаются. Это свидетельствует о том, что предприятие существенно завысило цены (по видам продукции: в 2,5; 2,6; 2,0 раза).

Таким образом, рекомендуемая методика определения скользящей цены позволяет избежать потерь времени и замедления реализации из-за необходимости каждый раз согласовывать с покупателем корректировку цен на поставляемую ему продукцию. Кроме того, применяя подобную методику, можно защититься от обвинений в монопольном завышении цен, так как цена здесь повышается лишь в меру роста собственных затрат на покупные ресурсы, оплату труда и такое повышение было оговорено с покупателем еще при заключении договора. В первую очередь, он может убедиться в правильности установленной цены на продукцию.

4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ

4.1. Точ Чан Кресна. Планирование в маркетинге. В кн.: Тез. докл. Украинской научно-практической конференции "Маркетинг и управление инновациями", 28-29 сент. 1993 г. Ч. I. - Харьков: ХИЭИ, 1993. - С. 92-93.

4.2. Хмиль Т.М., Точ Чан Кресна. Стратегия как основа успешной деятельности предприятия. В кн.: Сб. тез. Украинской научно-практической конференции "Экономика и кадры Украины", 27-28 сент. 1994 г., - Харьков: Б.и., 1994. - С. 68.

4.3. Хмиль Т.М., Точ Чан Кресна. Основы разработки стратегии деятельности предприятия в условиях рынка. В кн.: Тез. докл. Украинской научно-практической конференции "Экономика и кадры Украины", 27-29 сент. 1994 г., - Харьков: Б.и., 1994. - С. 3-4.

A n n o t a t i o n

Tauch Chan Kresna. Strategy of Company Activity Under Conditions of the Market.

Dissertation for Candidate of Science Degree /Economics/.

Kharkov State University of Economics, Kharkov, 1995.

Contains theoretical and methodical fundamentals of developing and realizing the company strategy under conditions of the market. Offers strategic decisions allowing the company to achieve the aims set. Develops the methods of determining the contribution of a department to the total result of the company. Proves the necessity to apply the methods of estimating the level and dynamics of labour productivity that allows to eliminate the inflation effect.

А Н Н О Т А Ц И Я

Точ Чан Кресна. Стратегия деятельности предприятия в условиях рынка

Диссертация на правах рукописи на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Харьковский государственный экономический университет, Харьков, 1995.

Излагаются теоретические и методические основы разработки и реализации стратегии предприятий в условиях рынка. Предложены стратегические решения, позволяющие предприятию достичь поставленных целей. Разработана методика определения вклада подразделения в общие результаты деятельности предприятия. Обоснована необходимость применения методики определения уровня и динамики производительности труда, позволяющей исключить влияние инфляции.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, разработка и реализация, стратегическая модель, внешняя и внутренняя среда, потенциальные возможности, стратегическое планирование, стратегическая альтернатива, функциональная стратегия, стратегические решения, экономический потенциал, добавленная стоимость, скользящая цена.

ЛНБ ім. В. Стефаника
АН України

ТОЧ ЧАН КРЕСНА

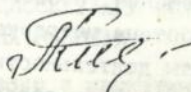
Стратегия деятельности предприятия в условиях
рынка

Специальность 08.06.02 - "Менеджмент"

А в т о р е ф е р а т

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ответственный за выпуск
к.э.н., доц.

 Л. П. КИЕНКО

Подписано к печати и в свет 9.06.95

Формат 60x84/16 Печать офсетная. Бумага типографская № 1

Объем 1,0 уч. - изд. л.

Заказ № 130

Тираж 100 экз. Бесплатно

РИО ХГЭУ, 310001, Харьков, пр. Ленина, 9а



AB 35. (18)

Безплатно

AB 32.780
AB 32.780

Бесплатно