

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ**

На правах рукопису

АГУЖЕН ГЕННАДІЙ АНДРІЙОВИЧ

**СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

(на прикладі підприємств кольорової металургії)

Спеціальність 08.02.03 - Управління, планування
та державне регулювання економіки

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Донецьк - 1996



00330734 (K)

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Інституті економіки промисловості

Національної Академії наук України

Науковий консультант - доктор економічних наук,

професор Прокопенко Микола Дмитрович.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

Одинцова Галина Сергіївна,

доктор економічних наук, професор

Кліяненко Борис Терентійович,

доктор економічних наук, професор

Семенов Григорій Антонович

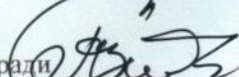
Провідна організація - Харківський державний

економічний університет

Захист відбудеться "15" травня 1996 р. о 14 годині
на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 06.08.01 в Інституті
економіки промисловості НАН України за адресою: 340048, До-
нецьк-48, вул. Університетська, 77

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту
економіки промисловості НАН України.

Автореферат розіслано 9 квітня 1996 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради  Поклонський Ф.Ю.

ЛНБ ім. В. Стефаника
АН України

I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

1.1. Актуальність проблеми. Прискорення соціально-економічного розвитку народного господарства, підвищення ефективності виробництва потребує розробки і реалізації стратегічних цілей та завдань на рівні макро- та мікроекономіки. Перші етапи економічної реформи характеризувались випереджаючими темпами демонтажу колишнього господарського механізму, концентрацією зусиль на макrorівні. З поля зору вчених та спеціалістів випадали проблеми підприємств - суб'єктів ринкових відносин. Сучасний етап економічних перетворень характеризується тим, що в основі реформи повинні стати перетворення на рівні підприємств. Економіка конкретних підприємств стає об'єктом досліджень вчених-економістів, середовищем практичної діяльності фахівців, керівників.

У Програмі діяльності Кабінету міністрів України, ухваленій Верховною Радою України 11 жовтня 1995 р., особлива увага приділяється розвитку підприємництва, державного сектору економіки, структурній та промисловій політиці, інвестиційній діяльності. Таким чином, загальні проблеми забезпечення ефективності виробництва реально стають у центр діяльності органів державного, регіонального, місцевого управління, роботи господарюючих суб'єктів ринкових відносин. Досвід функціонування господарюючих суб'єктів в умовах глибокої економічної кризи довів, що ті з них, які використавши теорію сучасного менеджменту швидко визначились у суті соціально орієнтованої ринкової економіки та побудували свою роботу на основі розробки та реалізації стратегії підприємств, менш зазнали руйнівних кризових процесів. У 1995-1996 рр. вони стабілізували виробництво і почали поступовий розвиток. Встановлено, що соціально-економічний розвиток суспільства,

галузі, регіону безпосередньо залежить від рівня використання виробничого потенціалу підприємств, як господарюючих суб'єктів.

У розробку теоретичних і практичних положень ефективного використання виробничого потенціалу визначний вклад внесли Л.І.Абалкін, О.І.Амоша, С.С.Аптекарь, В.М.Гриньова, Г.К.Губерна, М.М.Єрмошенко, М.І.Іванов, І.І.Лукінов, В.К.Мамутов, Б.З.Мільнер, М.Д.Прокопенко, Г.С.Одинцова, В.М.Чумак, М.Г.Чумаченко та ін.

У кольоровій металургії суттєвий внесок у вирішення питань підвищення ефективності виробництва внесли О.Х.Бенуні, І.П.Булєєв, Б.О.Котляр, Г.А.Семенов, В.І.Чалов та ін.

Дослідження по підвищенню ефективності виробництва господарюючих суб'єктів ринкової економіки підприємств металургії здійснюються в Інституті економіки НАН України, Інституті економіки промисловості НАН України, ДонНІчормет, на кафедрах вузів Донбасу, України. У кольоровій металургії вказані питання досліджуються ЦНДІкольормет економіки та інформації, ЦНОПкольормет, ДонІКМ, Укркольорметобробка.

У роботах вчених-економістів, наукових закладів вирішено багато науково-методичних проблем підвищення ефективності виробництва, опубліковані пропозиції щодо їх реалізації у народному господарстві, його галузях, регіонах, на підприємствах. Але ринкові відносини, які формуються, підвладні швидким та динамічним змінам.

Позбулися своєї актуальності дослідження, орієнтовані на положення підприємств у системі директивної адміністративно-командної економіки, де підприємства розглядались як основна ланка народного господарства, об'єкт управління у системі ди-

рективного планування. Сучасні рекомендації, як правило, спираються на теоретичні розробки та практичні результати дослідників країн дальнього зарубіжжя. Останні, як звісно, стоять на якісно іншому рівні розвитку та функціонують в іншому соціально-економічному середовищі. Тому як напрямок у теоретичних дослідженнях вони припустимі, але щоб втілитися в практику вітчизняних підприємств і надати позитивні результати, вони мають бути суттєво перероблені. Більш оперативно це досягається, коли дослідження вказаних процесів проходять на підприємствах, коли науково-виробничий потенціал підприємств використовується у сполученні з фундаментальними дослідженнями академічної науки. До цього часу недостатньо розробленими в економічній теорії є питання забезпечення ефективності виробництва на етапі формування ринкових відносин, переходу великих підприємств з державного в інші сектори народного господарства. Відсутня методологія формування та реалізації стратегії підприємств в умовах їх самостійності. Недостатньо відпрацьовані механізми взаємовідносин органів державного управління і підприємств, регіональних органів управління і підприємств, між структурними підрозділами підприємств та ін.

Не вирішено зазначені проблеми і на підприємствах кольорової металургії, по обробці кольорових металів (ОКМ). Підприємства кольорової металургії, які відносяться до базових галузей промисловості, забезпечують необхідними компонентами свого виробництва практично усі галузі машинобудування, верстатобудування, авіаційної та електронної промисловості, виробництва товарів народного споживання.

Ефективність виробництва підприємств кольорової металургії у значній мірі впливає на ефективність виробництва

підприємств, що споживають дану продукцію. Прокат кольорових металів дуже дорога продукція, що суттєво впливає на витрати виробництва споживачів, а у кінцевому підсумку - на ціни готових виробів. Потреба постійного і всебічного дослідження питань підвищення ефективності виробництва в умовах формування ринкових відносин, які постійно змінюються, сполучення сучасних і перспективних завдань, подальшого поглиблення теоретичних та науково-прикладних аспектів вказаних питань на етапі переходу до ринкової економіки визначають актуальність теми дисертації, її народно-господарське значення.

1.2. Предмет та об'єкт дослідження

Предметом дослідження визначено питання теорії, методології, методичні та практичні проблеми розробки і реалізації стратегії великих підприємств, об'єднань в умовах формування ринкових відносин. Об'єктом дослідження є підприємства кольорової металургії України, підприємства Російської Федерації (РФ), ряд великих комплексів України.

1.3. Мета та завдання дослідження

Метою дисертаційної роботи є формування методологічного підходу до розробки стратегії великих підприємств в умовах переходу до ринкової економіки, принципів та механізмів реалізації стратегії господарюючих суб'єктів.

Для реалізації поставленої мети вирішуються такі основні завдання:

визначення економічної політики держави у відносинах з господарюючими суб'єктами на етапі формування ринкової економіки;

теоретична розробка проблеми економічної стратегії великих підприємств, об'єднань на етапі переходу до ринкової економіки;

дослідження процесів структуризації суспільства та їх вплив на вибір стратегії підприємств, економічної політики держави;

визначення принципів розробки і механізмів реалізації стратегії підприємства в галузі соціально-економічної діяльності в умовах економічної кризи та виходу з неї, розладнаної фінансово-кредитної системи;

обґрунтування форм власності та механізмів їх формування у базових галузях промисловості, які сприяють становленню ефективного власника, залучення реальних інвесторів;

розробка оптимальної моделі організаційної структури управління підприємством по обробці кольорових металів;

розробка програмно-цільового підходу до вирішення проблем впровадження досягнень науково-технічного прогресу, формування трудових колективів та підвищення їх виробничо-трудового потенціалу;

обґрунтування зростаючої ролі моральності, як соціально-економічної категорії, в умовах формування ринкових відносин;

уточнення теоретичних та методологічних підходів до проблеми активізації інтелектуально-виробничого потенціалу та його реалізація в умовах підвищення ефективності виробництва, якості продукції.

1.4. Методологія та методика дослідження, джерела інформації

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання загального, особливого та одиничного у саморозвитку, у саморуху, у єдності та боротьбі протилежностей, конкретний аналіз динамічних явищ і процесів у всіх їх зв'язках та взаємовідносинах.

Основні наукові положення, висновки та пропозиції, викла-

дені у дисертації, базуються на наслідках фундаментальних досліджень вітчизняних та зарубіжних фахівців, провідних наукових центрів з питань політичної економії, теорії та практики вирішення питань підвищення ефективності виробництва в результаті розробки і реалізації стратегії підприємства. У процесі досліджень були використані методи комплексного системного аналізу економічних та соціальних явищ і синтезу їх результатів, економічного моделювання на основі логічних побудов, методи порівнювального економічного аналізу, лінійного програмування, вибіркового обстежень, розрахунково-аналітичного та статистичного аналізу, експериментування та апробація у виробничих умовах, програмно-цільові методи організації досліджень.

У дисертації використані закони України, матеріали та рішення Верховної Ради України, постанови та розпорядження Кабінету міністрів України, економічних відомств Міністерства промисловості України, рішення органів місцевого самоврядування. Використано також законодавчі та нормативні акти Російської Федерації.

Початковою інформацією стали дані статистичної звітності підприємств регіону, кольорової металургії, обробки кольорових металів (ОКМ), дані первинного обліку підприємств ОКМ, кольорової металургії, інших підприємств базових галузей промисловості, аналітичні обстеження, огляд та аналіз роботи підприємств ОКМ, що виконані під науково-методичним керівництвом автора та з його безпосередньою участю, досвід суміжних галузей промисловості, наслідки особистого вивчення автором роботи вітчизняних та зарубіжних (Російська Федерація, Угорщина, Австрія, ФРН, Англія, США та ін.) підприємств базових галузей промисловості, цільові комплексні

програми ("Мідь України", "Алюміній України" - державні програми; "Ринок", "Підприємництво" - регіональні програми; "Кадри", "Приватизація" - програми концерну АЗОМ). Науково-дослідні роботи, що виконувались під керівництвом автора та з його безпосередньою участю (у інститутах "Гіпрокольорметобробка", "Укркольорметобробка", ЦНОТкольормет, НТЦ концерну АЗОМ), проходили по тематиці найважливіших економічних досліджень координаційних планів колишнього Міністерства кольорової металургії СРСР (1980-1989 рр.), Міністерства металургії СРСР (1982-1991 рр.), НВО "Кольорметобробка" (1980-1995 рр.), концерну АЗОМ.

1.5. Наукова новизна

Наукова новизна розробок дисертаційної роботи полягає у такому:

обгрунтовано економічні підходи до розробки стратегії підприємств в умовах формування ринкових відносин, серцевиною яких є досягнення двоєдиної мети: з одного боку - досягнення високої прибутковості та доходності виробництва; з другого - забезпечення соціального розвитку колективу;

визначено місце та роль підприємств базових галузей промисловості у їх взаємовідносинах з іншими суб'єктами ринкових відносин, у тому числі з державою;

показано, що економічна ефективність і ефективність соціальна є парними протилежностями ринкової економіки. Їх оптимальне сполучення є суттєвим фактором вибору та обгрунтування стратегії підприємства, держави;

розроблено найважливіші напрямки поєднання державного управління і самостійності підприємств у формуванні стратегії великих організаційно-господарських структур;

визначено процеси диференціації суспільства в народному

господарстві, яке ґрунтується на принципах ринкової економіки, наявність внутрішніх протиріч такого суспільства, а також мало-конфліктних шляхів їх вирішення;

сформульовано концепцію реалізації стратегії підприємства на етапі становлення ринкових відносин, структуру соціально-економічної стратегії великих підприємств, стратегію в області планування та прогнозування науково-технічного прогресу, розвитку соціальної сфери;

розроблено концепцію реформування власності великих підприємств базових газулей промисловості: формування ефективного власника, залучення потенційного інвестора та колективу підприємства як одного з засновників акціонерного товариства, залучення до участі в приватизації підприємства органів місцевого самоврядування та населення за місцем знаходження підприємства;

вирішено проблему розвитку підприємництва та новаторства в умовах формування ринкових відносин, які є методом збереження місця підприємства на ринку, формування нових секторів, сегментів, ніш на ринку, припинення неефективних економічних відносин та виготовлення застарілих товарів;

вперше розкрито проблему моральності у взаємовідносинах з економічною ефективністю, іншими економічними категоріями суб'єктів ринкових відносин;

вперше у кольоровій металургії досліджено і застосовано економічну категорію стратегії підприємства для забезпечення ефективності виробництва, структурної перебудови підприємства, вирішення основних соціально-економічних проблем підприємства на етапі формування ринкової економіки;

вперше в обробці кольорових металів використано програмно-цільовий підхід до вирішення важливіших виробничих про-

грам (освоєння досягнень науково-технічного прогресу, реалізація кадрового потенціалу, формування ринкових відносин на рівні підприємства та його підрозділів);

розроблено і реалізовано наукові положення та механізм перетворення державної власності у інші форми власності стосовно до реальних умов підприємств базових галузей промисловості;

доказано доцільність використання різних організаційно-правових форм господарювання у великих об'єднаннях. Щоб запобігти "синдрому великого бізнесу" необхідно оптимальне поєднання централізації управління та оперативної самостійності підрозділів, делегування повноважень та відповідальності;

визначено процеси формування внутрішнього ринку цінних паперів підприємства, їх розподіл та перерозподіл;

розроблено методику оптимізації організаційних структур управління підприємств ОКМ, конкретні пропозиції по їх вдосконаленню в умовах реформування власності, становлення ринкових відносин.

1.6. Науково-прикладне значення досліджень

У процесі досліджень узагальнено прогресивні тенденції розвитку та удосконалення підприємства, як господарюючого суб'єкту ринкових відносин;

доказано необхідність проведення змін в області соціально-економічної діяльності на основі прийнятих стратегічних напрямків;

обгрунтовано нові пропозиції по удосконаленню господарського механізму і структури підприємств базових галузей промисловості в умовах переходу до ринкових відносин, що підвищує ефективність економіки промисловості, економіки кольорової

металургії вирішенням проблем галузі обробки кольорових металів, великих підприємств як господарюючих суб'єктів ринкової економіки.

1.7. Реалізація результатів досліджень

На основі використання наукових положень дисертації розроблено та упроваджено пакет методичних та інструктивних матеріалів по перетворенню державної власності підприємств базових галузей промисловості у інші форми, по розробці та реалізації цільових комплексних програм ("Мідь України", "Ринок", "Підприємництво", "Кадри"), по створенню галузі обробки кольорових металів України (формування концерну АЗОМ), по удосконаленню організаційних структур управління підприємств як господарюючих суб'єктів ринкових відносин, по розвитку підприємництва та новаторства, по реалізації потенціалу трудових колективів, кожного працівника; по рішенню галузевих та регіональних проблем як на рівні підприємства, так і на рівні конкретного працівника, жителя даного регіону.

У наслідку реалізації стратегії, виробленої в процесі досліджень автора, створено концерн АЗОМ (наказ Мінпрому України від 26 березня 1993 р. № 48). На підприємствах концерну АЗОМ створено нові виробництва (мідної катанки, сантехарматури, товарів народного споживання), зміцнено базу сировини мідьперероблюючих підприємств України, проведено перепрофілювання ряду виробництв Артемівського заводу ОКМ, дрібних підприємств різних форм власності концерну АЗОМ. Реалізація стратегічних напрямків по підвищенню якості виробів знайшла втілення в одержанні підприємством міжнародного сертифікату якості прокату Артемівського заводу ОКМ.

Економічна ефективність від практичного застосування наслідків досліджень по дисертації підтверджена документально

(на рівні міста, галузі, рішення державної програми "Мідь України").

1.8. Апробація результатів досліджень

Основні положення та результати досліджень по темі дисертації обговорювались на засіданнях секції економіки та праці науково-технічної ради колишнього Мінкольормету СРСР; на колегії Мінпрому України (після розгляду на колегії Мінпрому України програму "Мідь України" схвалено Кабінетом міністрів України - постанова Кабінету міністрів України від 10 травня 1995 р. №330); доповідались на раді директорів НВО "Союзкольорметобробка", асоціації "Роскольорметобробка", на всесоюзних семінарах та нарадах (м.Москва, Ташкент, Чебоксари, Артемівськ), на засіданнях всесоюзного та республіканського клубів директорів, на 12 галузевих (кольорової металургії колишнього СРСР) та регіональних нарадах, семінарах, школах передового досвіду у Москві, Києві, Донецьку, Санкт-Петербурзі, Дніпропетровську, Артемівську, Ревді, Кольчугіно, а також на економічних радах НВО "Кольорметобробка".

Ряд принципових положень, що впливають із досліджень, знайшов втілення у підготовлених за участю автора галузевих положеннях та методичних рекомендаціях, у рішеннях колегії колишнього Кольормету СРСР, Мінпрому України, ради директорів НВО "Кольорметобробка", концерну АЗОМ, Артемівської міської Ради народних депутатів.

За комплекс наукових і практичних робіт з проблем підвищення ефективності виробництва, прогресивних форм організації виробництва, охорони навколишнього середовища автора нагороджено золотою медаллю ВДНГ СРСР (Москва, 1987 р.) . За особистий вклад у розвиток промисловості назалежної України автора нагороджено Почесною відзнакою Президента

України (Указ Президента України від 20 липня 1995 р. №623). Враховуючи внесок у розвиток економічної науки та практику формування і реалізації великих промислових комплексів автор обрано дійсним членом Академії економічних наук України (1993 р.).

1.9. Публікації

Усього автором опубліковано 42 роботи, одержано 6 авторських свідоцтв на винаходи. Основні положення дисертації опубліковані у 28 роботах, у тому числі в особистій монографії, 5 препринтах наукових доповідей, 22 статтях та тезисах виступів на різних конференціях, семінарах. Загальний обсяг публікацій 50,6 д.а., у тому числі 38 д.а. належить особисто автору.

1.10. Структура та обсяг робіт

Дисертаційна робота складається із вступу, п'яти розділів, заключення, списку використаних літературних джерел, що включає 203 найменувань та додатку. Матеріали дисертації викладені на 402 сторінках машинописного тексту, містять 29 таблиць, 28 малюнків та 11 додатків.

2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ

2.1. Створення умов, необхідних та достатніх для самореалізації особи, є стратегічною метою держав, орієнтованих на розвиток ринкової економіки. На перших етапах формування ринкових відносин це досягне для незначної частини суспільства, при соціально орієнтованій ринковій економіці це реально для переважної більшості членів суспільства. Тому у теорії та практиці важливо визначити, що розуміється під терміном ринкової економіки.

Теорія та практика 90-х років нашого століття доказали, що найбільш перспективним є узгоджене вільне підприємництво, яке одержало розвиток в економіці Японії, країн південно-

східної Азії, елементи якого у більшому або меншому ступені утримуються в економіці країн "великої сімки". Ця економічна система розуміє активну роль держави в економічних процесах (у першу чергу на макrorівні), повну рівноправність господарюючих суб'єктів ринкової економіки. Виділяються сфери, де домінуюча роль держави (освіта, охорона здоров'я, екологія, фундаментальна наука, оборона), та сфери, де держава виступає тільки як рівноправний партнер інших суб'єктів ринкової економіки.

До недоліків ринкової економіки слід віднести: нерівномірність розподілу доходів; нестабільність економіки як у цілому, так і усередині окремих секторів; хронічне зростання цін на громадські послуги; наявність монополістичних елементів; наявність форм економічної діяльності, спроможних наносити шкоду оточенню; незадовільне забезпечення товарами громадського споживання; несефективний розподіл між теперішнім і перспективним споживанням.

Багато недоліків компенсується або пом'якшується ефективністю ринкової економіки. Але при цьому треба враховувати як прямий ефект даної системи, так і побічні позитивні і негативні ефекти. І цю роль повинна виконати держава, формуючи свою соціально-економічну стратегію, якій притаманні внутрішні протиріччя. Економічна ефективність допускає будь-які зміни, які ведуть до більш раціонального використання живої та матеріальної праці. При цьому можуть мати місце ріст безробіття, погіршення екології, зниження рівня освіти, охорони здоров'я та ін. Соціальна ефективність, навпаки, передбачає зниження безробіття, поліпшення стану природного середовища, охорони здоров'я, освіти та ін. Тому вказані категорії постають внутрішніми парними протилежностями ринкової економіки і

повинні враховуватись як в економічній політиці держави, так і в стратегії підприємств.

2.2. В умовах директивної адміністративно-командної економічної системи підприємства були "ланцюгом народно-господарського комплексу", "об'єктом управління", з обмеженою самостійністю. Їх цілі та завдання визначалися вищими органами управління, а така економічна категорія, як стратегія підприємства була незатребуваною. Вона виявилась недостатньо розробленою у вітчизняній економічній теорії. Тому на етапі переходу до ринкової економіки, коли підприємства одержали можливість значно розширити самостійність, а держава самоусунулась від управління навіть державним сектором, керівники виявились мало підготовленими у теоретичному плані, а практику прийшлося освоювати методом спроб та помилок. Не маючи теоретичних розробок по стратегії підприємств в умовах, де внутрішнє та зовнішнє середовище динамічно змінюється, керівники зосередили свої зусилля на миттєвих проблемах, на виживанні підприємств. Уже перші роки роботи підприємств в умовах спаду виробництва і кризи довели необхідність збереження практики прогнозування діяльності підприємств, розробки індикативних планів та їх реалізації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Підприємства при цьому розглядаються як відкрита система. Необхідність повсякденної практичної діяльності з урахуванням перспективи потребує розробки стратегії підприємства у різних сферах соціально-економічної діяльності. В економічній літературі (зарубіжній та вітчизняній) можна зустріти економічні категорії стосовно до господарюючих суб'єктів ринкових відносин як "місія", "цілі", "стратегія", "господарський механізм" та ін., які використовуються як синоніми. Не заперечуючи зв'язку указаних категорій, дисертантом об-

грунтована позиція, що це різні економічні категорії, які взаємопроникають, доповнюють, збагачують одна одну, але зберігають свою незалежність (мал.1).



Мал.1. Взаємозв'язок цілей, стратегії і господарського механізму підприємства

Місія - це вища соціально-економічна мета підприємства, орієнтована на максимально можливий тривалий період.

Цілі - головні завдання підприємств в області соціально-економічної діяльності у теперішній та перспективний періоди.

Стратегія - це конкретизовані по часу основні цілі підприємства у сполученні з конкретними механізмами їх досягнення і реалізації за рахунком внутрішніх та зовнішніх факторів.

Господарський механізм - це інтегральна система економічних, організаційних, правових і інших форм, методів та інструментів регулювання і управління господарчою діяльністю.

На стратегію підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. На етапі переходу до ринкової економіки визначальними виявляються зовнішні фактори, які більш динамічні і непередбачені. Однак науково обгрунтована стратегія дає можливість підвищити життєдіяльність підприємства і в цих умовах. Соціально-економічна стратегія підприємства на етапі формування ринкової економіки включає ряд конкретних напрямків (складових частин): ринкова стратегія підприємства; стратегія прогнозування і планування; стратегія удосконалення

структури підприємства та управління; стратегія в плані реформування власності; стратегія розвитку науково-технічного прогресу; стратегія розвитку інтелектуально-виробничого потенціалу колективу.

Перші з двох складових частин проникають у наступні, визначають їх розвиток, конкретизуються та реалізуються в них. Тому в практичних цілях більш докладно розглядаються послідовні складові частини соціально-економічної стратегії. Стратегія підприємства розробляється з обов'язковим урахуванням економічної політики держави, яка з одного боку виконує регулюючу роль у соціально-економічних процесах, з іншого - рівноправний партнер усіх суб'єктів ринкової економіки. З урахуванням викладених теоретичних положень сформульована стратегія великих організаційно-господарських структур (акціонерна компанія "Тулачермет", АТ "Концерн-Електрон", концерн "Азовмаш", концерн АЗОМ).

2.3. Використовуючи теоретичні розробки, виконані під науково-методичним керівництвом і з безпосередньою участю дисертанта, досвід великих вітчизняних підприємств та зарубіжних корпорацій, на Артемівському заводі ОКМ вже з самого початку економічної реформи була прийнята ідея розробки соціально-економічної стратегії підприємства. Стратегічною ціллю було прийнято організацію найбільш ефективного та повного забезпечення потреб народного господарства України, потреб ринку у прокаті кольорових металів, регулювання взаємовигідних зв'язків усіх учасників виробництва відповідно з цілями їх діяльності, проведення ефективної інвестиційної та реінвестиційної політики. У соціально-економічній області стратегія підприємства зводиться до виробництва та реалізації необхідних народному господарству та населенню товарів із

кольорових металів по цінам, які забезпечують одержання прибутку, необхідного та достатнього для виробничого та соціального розвитку трудових колективів. При цьому заробітна платня повинна стимулювати зростання ефективності виробництва, якості продукції та якості робочої сили.

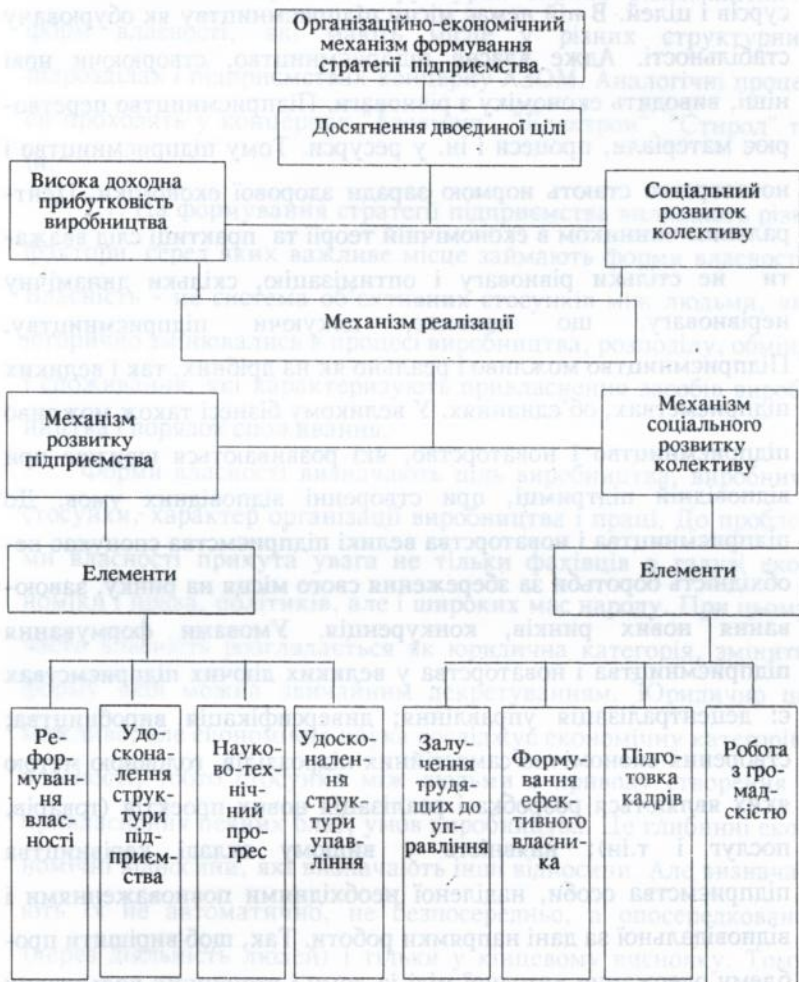
2.4. Стратегія підприємства створюється з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, спроможностей та ризику. Зовнішні фактори - це відносини підприємства з партнерами, конкурентами, різними об'єднаннями населення та фахівців, з державою. Внутрішні - це стосунки власників засобів виробництва і робочої сили між собою та серед своїх груп. Особливе місце як у зовнішніх, так і внутрішніх відносинах займає держава, органи держуправління. Держава створює ринкове середовище: правову базу; відношення власності (з початку як юридичну категорію); освіту і підготовку населення, його соціальний захист; моральне, соціальне оточення, у якому пріоритетним постає найбільш ефективна праця, підприємництво у сфері виробництва. Водночас, являючись суб'єктом ринкових відносин, держава виступає рівноправним партнером будь-яких інших суб'єктів ринкової економіки. Особливістю діяльності практично усіх держав СНД стають їх спроби керувати суб'єктами ринкових відносин з допомогою економічно необгрунтованих адміністративних методів (прискорення процесів реформування власності, регулювання фонду споживання, введення змін у діючі нормативні акти вчорашнім числом та інше). Від подібної практики органам державного управління потрібно негайно відмовитись, тому що це не прискорює, а стримує процеси реформування економіки.

2.5. Для економічних систем, що функціонують на принципах ринкової економіки, характерною є диференціація населен-

ня по рівню доходів. У соціально орієнтованій ринковій економіці діапазон диференціації вужче, а межа малозабезпеченості вище. Там сформувався середній клас, який складає приблизно 70% населення. Для цієї частини суспільства характерні стабільні доходи, які забезпечують нормальне (розширене) відтворення як населення у цілому, так і різних професійних груп суспільства. При цьому характерні недолік робочої сили в прогресивних галузях народного господарства, надлишок робочої сили у традиційних галузях і професіях. Середній клас створює стабільність у суспільстві, ця частина суспільства не бажає соціальних потрясінь, соціально-економічних криз і таке ін. Більшість суб'єктів середнього класу мають власність (особисту, приватну, пайову, акціонерну), беруть участь у процесі управління виробництвом.

Населення колишнього СРСР мало відносно рівність у доходах, диференціація яких практично не перевищувала коефіцієнту 2. Перехід до ринкової економіки спричинив до різкої диференціації суспільства по рівню доходів. Якщо у соціально орієнтованій економіці розвинутих держав коефіцієнт диференціації рідко перевищує 4 (доходи 10% населення з більш високими доходами та 10% населення з більш низькими доходами), то у країнах СНД цей коефіцієнт значно перевищує 10. Це викликано тим, що концентрація багатств надзвичайно висока при дуже низькому рівні соціального захисту найбільш соціально незахищених верств суспільства. При такому рівні диференціації доходів важко розраховувати на стабільність у суспільстві, на об'єднання більшості населення навколо якоїсь ідеї. Необхідні хочби незначні, але стабільні успіхи в економіці, в підвищенні доходів населення, щоб суспільна думка змінилась у бажаному напрямку. Потрібні визначені кроки, які приведуть

до реальних позитивних результатів більшості людей, трудових колективів. Саме на це повинна бути спрямована розробка соціально-економічної стратегії підприємства, механізми її реалізації. Організаційно-економічний механізм формування стратегії підприємства приведено на мал.2



Мал.2. Механізм формування стратегії підприємства

2.6. Реальним напрямком забезпечення ефективності економіки є формування підприємництва, підтримка і розвиток новаторства.

Класична економічна теорія займається питаннями оптимізації в умовах відносної стабільності, урівноваженням ресурсів і цілей. В ній немає місця підприємництву як обурювачу стабільності. Адже власне підприємництво, створюючи нові ніші, виводить економіку з рівноваги. Підприємництво перетворює матеріали, процеси і ін. у ресурси. Тому підприємництво і новаторство стають нормою заради здорової економіки. Центральним чинником в економічній теорії та практиці слід вважати не стільки рівновагу і оптимізацію, скільки динамічну нерівновагу, що виникає, дякуючи підприємству. Підприємництво можливо і реально як на дрібних, так і великих підприємствах, об'єднаннях. У великому бізнесі також можливо підприємництво і новаторство, які розвиваються швидше при відповідній підтримці, при створенні відповідних умов. До підприємництва і новаторства великі підприємства спонукає необхідність боротьби за збереження свого місця на ринку, завоювання нових ринків, конкуренція. Умовами формування підприємництва і новаторства у великих діючих підприємствах є: децентралізація управління; диверсифікація виробництва; створення економічно самостійних підрозділів, головною метою яких являються розробка і реалізація нових проектів (товарів, послуг і т.ін); наявність у вищому складі керівництва підприємства особи, наділеної необхідними повноваженнями і відповідальною за дані напрямки роботи. Так, щоб вирішити проблему одержання катодної міді із лому і вторинних кольорових металів, у концерні АЗОМ було розроблено відповідну програму, реалізація якої стала головною метою цеху гідрометалургії, без-

посередньо підпорядкованому одному із заступників генерального директора концерну. В процесі реалізації програми надійшов ряд замовлень на винаходи, які оперативно впроваджено у виробництво. Розвитку підприємництва у великих організаційно-господарських структурах сприяє різноманітність форм власності, які мають місце у різних структурних підрозділах і підприємствах концерну АЗОМ. Аналогічні процеси проходять у концернах "Азовмаш", "Електрон", "Стирол" та ін.

2.7. На формування стратегії підприємства впливають різні фактори, серед яких важливе місце займають форми власності. Власність - це система об'єктивних стосунків між людьми, які історично змінювались в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання, які характеризують привласнення засобів виробництва і порядок споживання.

Форми власності визначають ціль виробництва, виробничі стосунки, характер організації виробництва і праці. До проблеми власності прикута увага не тільки фахівців в галузі економіки і права, політиків, але і широких мас народу. При цьому часто власність розглядається як юридична категорія, змінити форму якої можна звичайним декретуванням. Юридично це можливо, але економічна наука досліджує економічну категорію власності, тобто стосунки між людьми з приводу створення і привласнення певних благ, умов виробництва. Це глибинні економічні відносини, які визначають інші відносини. Але визначають їх не автоматично, не безпосередньо, а опосередковано (через діяльність людей) і тільки у кінцевому висновку. Тому власник формується не автоматично, не миттєво, а кропітко, цільоспрямовано і це - тривалий процес. Не можна намагатися насильницьким шляхом формувати власника. Фахівці справед-

ливо зазначають, що окрім економічного і юридичного елементів, у складній і багатоплановій категорії власності слід виділяти її соціальний (у вузькому значенні слова), психологічний, моральний, національний, ідеологічний аспекти. Соціальний аспект розкриває процес створення, розвитку і взаємодії класів і соціальних груп у залежності від відношення до засобів виробництва. Психологічний - відображує наявність чи відсутність відчуття господаря у безпосередніх виробників, їх відношення до власності як до своєї, нічийної або чужої. Національний аспект розкриває власність народу України на своє національне багатство, частку у цьому багатстві інших держав, підприємців інших країн. Стратегія підприємства в плані реформування власності повинна враховувати ці аспекти, а також те, що у світі проходять процеси змінення власності у напрямку створення пайової колективної власності робітників, де має місце становлення робітника-власника. У перспективі людина, її творчий потенціал поступово, але неухильно буде займати домінуючі позиції в усіх виробничо-економічних структурах, перетворюючись в головну фігуру у системі суспільного життя. Одним з найважливіших елементів економічної системи стає власність на робочу силу, на її інтелектуальний потенціал. Посилюється тенденція перетворення власності на робочу силу в головний компонент як виробництва, так і всієї системи суспільних відносин. А це неминуче призводить до колективної власності, де частка кожного має бути персоніфікована.

2.8. Однією з причин невиконання програм приватизації в Україні є те, що не враховується складність і багатоаспектність власності як соціально-економічної категорії. Директивне прискорення цього процесу призводить до компрометації самої ідеї створення багаточисельної верстви власників, складаючих

більшість населення і середній клас. Гальмує процеси приватизації спрощений прямолінійний підхід до приватизації, від чого виграє надзвичайно вузька верства найбагатших людей і урядовці від приватизації. Для прискорення процесів приватизації, підвищення її ефективності необхідна багатоваріантність у підході, а кожне велике підприємство повинно мати індивідуальний план приватизації, який враховує рівень розвитку виробничих сил, морально-психологічний клімат у колективі, регіональні і галузеві особливості даного підприємства і колективу. Слід враховувати, що в економіці країн з соціально орієнтованою ринковою економікою йдуть процеси соціалізації власності, що зовсім не означає позбавлення її індивідуальності. З врахуванням вищевикладеного рекомендується розробляти індивідуальні програми приватизації великих підприємств, щоб забезпечити створення ефективного власника і залучити реальних інвесторів.

2.9. Розроблена у відповідності з викладеними вище принципами стратегія концерну АЗОМ в плані реформування власності реалізована у програмі приватизації підприємств цього об'єднання і, перш за все, його головного підприємства - Артемівського заводу ОКМ. При цьому враховувався досвід приватизації аналогічних підприємств у Росії, де 91% підприємств кольорової металургії приватизовані з контрольним пакетом акцій у працівників підприємств, за такою ж схемою пройшла приватизація 83% підприємств ОКМ, що свідчить про прагнення працівників стати господарями (співучасниками, співвласниками) своїх підприємств.

Після вивчення досвіду приватизації вітчизняних і закордонних підприємств, фахівцями концерну АЗОМ було розроблено індивідуальний план приватизації Артемівського заводу

ОКМ. Важливіші цілі, досягнення яких очікується у процесі реалізації плану, такі: формування ефективного власника (ядро акціонерів із складу працівників заводу та інвесторів зі сторони); залучення реальних інвестицій зі сторони; прискорення структурної перебудови виробництва; шляхом залучення акціонерів за місцем проживання домогтися оптимальності у рішенні галузевих і територіальних проблем розвитку виробничих сил. Для цього було створене товариство покупців за місцем проживання. Щоб зацікавити кожного робітника у підвищені ефективності виробництва, колективом заводу було підготовлено проект технічного розвитку підприємства. На некомерційному конкурсі, де були подані 3 проекти, проект трудового колективу було визнано переможцем і для колективу заброньовано на 3 роки 25% акцій підприємства. Щоб створити ядро акціонерів із складу трудового колективу, створюється внутрішня біржа цінних паперів. Будь-який акціонер може продати свої акції колективу по внутрішньозаводській ринковій ціні акцій (Ца), яка визначається за формулою

$$Ца = Цн \times \frac{В}{Ук}, \quad (1)$$

де Цн - ціна акції по номіналу, крб.;

В - вартість власності акціонерного товариства на 1 січня року, коли відбувається продаж акцій, крб.;

Ук - статутний капітал, зафіксований у статуті акціонерного товариства на момент його реєстрації, крб.

Викуплені акції колектив пропонує придбати на пільгових умовах (у рахунок дивідендів, у рахунок зарплати і таке подібне) акціонерам, які роблять найбільший внесок у розвиток і вдосконалення виробництва. Комплекс прийнятих заходів дозволяє використовувати малоконфліктний метод регулювання

власності Артемівського заводу ОКМ. У теперішній момент акції АТ "Артемівський завод ОКМ" розподілено у такому співвідношенні:

напрямки розподілу	співвідношення, %
працівникам заводу -	3,2,
посадовим особам адміністрації -	4,8,
підприємствам-суміжникам України -	10,
підприємствам-суміжникам іноземних держав -	10,
населенню міста (членам товариства покупців за місцем проживання) -	10,
підлягає продажу трудящим, вигравшим некомерційний конкурс -	25,
підлягає продажу на сертифікатних аукціонах -	17,
резерв держави -	20.

Реалізований варіант приватизації дозволив залучити зі сторони реальних інвесторів. Трудовий колектив буде мати значний пакет акцій, який дозволяє кожному акціонеру-працівнику брати участь в управлінні виробництвом.

2.10. Структурна перебудова виробництва необхідна для зберігання конкурентоспроможності, розширення і збереження ринків збуту. В умовах ринкової економіки великі підприємства мають як переваги, так і недоліки. Корпорації, компанії, фірми стають каркасом економіки промислово розвинених держав.

Проте великим структурам властиві певний консерватизм, інерційність, що дозволяє їх обійти на певних секторах і нішах ринку малим підприємствам. При збереженні традиційних принципів управління, великі фірми набувають так званого "синдрому великого бізнесу". Тому на етапі формування ринкових відносин прогресивними є тенденції формування великих організаційно-господарських структур, чим досягається оптимальне поєднання централізму і децентралізації, оперативної

самостійності і відповідальності, спеціалізації і диверсифікації. Так, при створенні концерну АЗОМ, до його складу добровільно увійшли підприємства і організації різних форм власності, що дає можливість для підтримки малого бізнесу шляхом перетворення структурних підрозділів у самостійні дрібні підприємства і організації різних форм власності. На базі концерну АЗОМ формується підгалузь обробки кольорових металів України. У зв'язку з цим концерн, що став госпрозрахунковим добровільним об'єднанням, одержав статус державного (наказ Мінпрому від 26 березня 1993 р. №48). Зосередивши на важливіших напрямках розвитку матеріальні, фінансові і інтелектуальні ресурси, концерн сприяв створенню нових виробництв на базі належних до його складу підприємств, підвищенню якості продукції. Реалізуючи програми приватизації, концерн змінює і власну структуру. В плані удосконалення структури і управління стратегія концерну передбачає централізацію небагатьох, найбільш суттєвих функцій при максимальній самостійності підприємств, організацій, що входять до нього. В плані реформування власності - перетворення концерну як спільного організаційно-господарського комплексу в структуру зі змішаною (акціонерною колективно-пайовою, приватною) формою власності. В плані виробництва нової продукції і впровадження науково-технічного прогресу - освоєння нових виробів, які відповідають внутрішньому і світовому ринкам, підвищення ступеню готовності продукції, освоєння сучасних технологій і виробництв прокату кольорових металів.

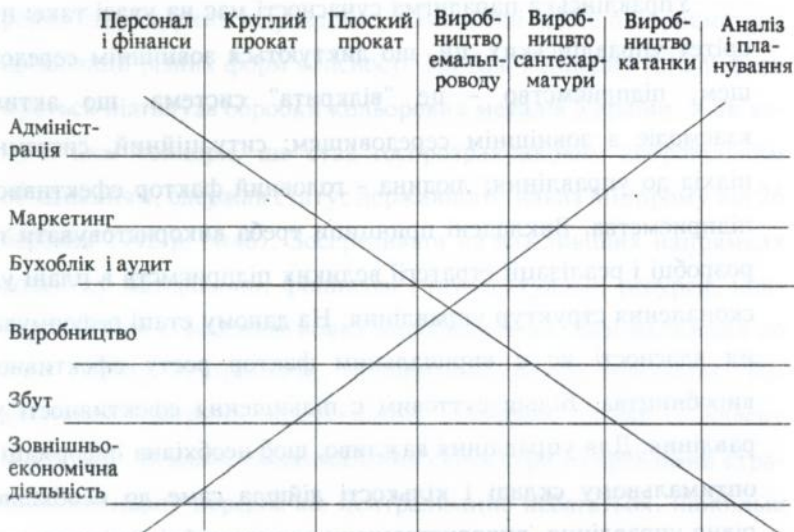
2.11. Економіка промислово розвинутих держав характеризується: структурними змінами на користь наукоємних галузей підприємств і тих, що виробляють товари безпосередньо для населення; гнучкими немасовими виробництвами,

орієнтованими на невеликі ринки, сегменти, ніші; організаційними формами виробництва, що базується на перевазі невеликих і середніх підприємств; посиленням ролі робітників, особливо сфери обслуговування і розумової праці.

Управлінська парадигма сучасності має на увазі таке: пріоритет управлінських дій, що диктуються зовнішнім середовищем; підприємство - це "відкрита" система, що активно взаємодіє з зовнішнім середовищем; ситуаційний, системний підхід до управління; людина - головний фактор ефективності підприємства. Викладені принципи треба використовувати при розробці і реалізації стратегії великих підприємств в плані удосконалення структур управління. На даному етапі реформування власності не є вирішальним фактором росту ефективності виробництва. Більш суттєвим є підвищення ефективності управління. Для управління важливо, щоб необхідна інформація в оптимальному складі і кількості дійшла саме до необхідного рівня управління, використовуючи три звичайні варіанти: коло (взаємний замкнутий зв'язок); низка (послідовний незамкнений зв'язок); зірка (зв'язок між учасниками забезпечується центральною особою), а також багаточисельні комбінації звичайних варіантів. Використовуючи вказані варіанти комунікацій, формуються такі структури управління: вертикальна (лінійна), вертикально-горизонтальна, вертикально-горизонтально-діагональна. Остання найбільш досконала і стійка. Якщо її позитивні якості оцінити в одиницю, то вертикально-горизонтально оцінюється в $3/4$, а вертикальна - $1/30$ ¹. Автором дисертації доведено, що в умовах концерну АЗОР найбільш ефективна вертикально-горизонтально-діагональна структура

¹ Кадзума Татаиси. Вечный дух предпринимательства. Пер. с англ. - К.: Упрзакордонвизасервис, 1992. - с.95

управління (мал.3). Вертикальні елементи - виробничі підрозділи; горизонтальні - управлінський функціональний апарат; діагональні - функції і підрозділи, в яких перехрещується діяльність підрозділів і апарату управління.



Мал.3. Вертикально-горизонтально-діагональна структура управління

2.12. Ефективність структури управління визначається системою загальних і часткових показників. До загальних належать: рентабельність; конкурентоспроможність; питома вага продукції, що відповідає міжнародному рівню; строк проходження нової продукції від розробки проекту до виходу її на ринок та ін. Узагальнюючі показники характеризують обґрунтованість вибору і реалізації стратегії в плані удосконалення структур управління.

Частковими показниками оцінки ефективності організаційних структур управління підприємств кольорової металургії запропоновано використовувати: відношення рівня продуктивності праці (ПП) управлінського персоналу на даному

підприємстві до рівня середньої по галузі продуктивності праці вказаних категорій робітників. Продуктивність праці визначається як відношення обсягу виробництва (О) в натуральних, умовно-натуральних вимірниках або чистій продукції до чисельності управлінського персоналу (Уп.ч.):

$$ПП = O : \text{Уп.ч.}; \quad (2)$$

динаміку рівня продуктивності праці (ПП) за період, що аналізується (ППап) в порівнянні з базовим періодом (ППб.п.), в умовно-натуральних і вартісних показниках (чистій продукції):

$$ПП = \text{ППа.п.} - \text{ПП б.п.}; \quad (3)$$

частку витрат по управлінню (фонд споживання; витрати по управлінню; інші витрати, посередньо зв'язані з управлінням) у відповідних статтях собівартості виробництва продукції, її динаміку по підприємству у порівнянні з вітчизняними і закордонними аналогіями; час від початку впровадження нових технологій, продукції (їх проектування, розробки, організації виробництва) до виходу нових видів продукції на ринок;

питому вагу нових видів продукції, технологій, що щорічно освоюються і відображаються у натуральних вимірниках (умовних тонах) конкурентоспроможній продукції в загальному обсязі виробництва;

динаміку кількості рівней управління і чисельності управлінського персоналу за ряд років у порівнянні з динамікою реалізації продукції, виробництва її нових видів в умовно-натуральних показниках і вартісних вимірниках.

У дисертації обгрунтовано методи оцінки ефективності праці різних категорій робітників управлінської розумової праці з урахуванням елементів творчості.

2.13. Реальна оптимізація структур управління великих

комплексів можлива за умов зміни форм і методів роботи органів держуправління (у т.ч. регіональних, місцевих, галузевих) та їх контролюючих підрозділів. В наш час не припиняються перевірки фінансово-господарської діяльності, бухгалтерського обліку незалежно від організаційно-правових форм господарювання. Особисті дослідження автора показують, що на великих підприємствах регіону немає жодного робочого дня, коли б не контролювалась фінансово-бухгалтерська діяльність. На це відволікаються фахівці підприємства, оплата праці яких проводиться за рахунок коштів підприємства. Нічим не підтверджується обов'язковість проведення річних аудиторських перевірок, акти яких необхідно подавати до податкових інспекцій. Держава не забезпечує стабільності законодавчих і нормативних актів, які визначають принципи господарської діяльності підприємств. Тому при оптимізації структури управління поряд з використанням економічних методів не виключається можливість використання організаційно-адміністративних методів управління. Їх співвідношення видозмінюється на кожному рівні управління.

Відношення підприємств з різними органами управління повинні будуватися на довгострокових договірних умовах. При цьому турботою органів управління повинні стати:

- забезпечення умов для збалансованого ефективного функціонування підприємства;

- забезпечення раціональних форм кооперації, що виключають монополізацію ринків;

- забезпечення сприйнятливості підприємств до використання досягнень науково-технічного прогресу, підвищення на цій основі технічного рівня і якості продукції;

- визначення пріоритетних напрямків розвитку галузевої на-

уки і техніки, стратегії перепрофілювання і модернізації виробництва;

вивчення, узагальнення і розповсюдження передового вітчизняного і зарубіжного досвіду в усіх сферах технічного, технологічного і соціального розвитку, в області управління.

2.14. Проведеним дослідженням встановлено, що удосконалення управління на підприємстві може бути досягнуто шляхом:

оптимального сполучення економічних і організаційно-адміністративних методів управління на основі використання вимог економічних законів;

використання лінійно-функціональних і матричних структур управління. При цьому останні використовуються переважно для вирішення окремих проблем (реалізація цільових комплексних програм, освоєння нових видів продукції та ін.);

збільшення кількості структур, переведення їх на прогресивні форми організації праці (госпрозрахунок, підряд), розширення оперативної самостійності, автономності;

своєчасної ліквідації застарілих, переважно адміністративно-контролюючих функцій і затвердження у правах прогресивних, основаних на методах економічного управління (удосконалення господарського механізму, маркетингу, управління якістю та ін.);

інтеграції функцій, ліквідації дублювання, створення збільшених блоків управління, поділ функцій оперативного управління і роботи на перспективу;

впровадження ефективних процесів технології управління, регламентів, стандартизованих форм звітності;

переходу до безцехових структур управління, що дозволяє максимально децентралізувати лінійне і централізувати

функціональне управління, переходу до вертикально-горизонтально-діагональної структури управління;

оптимального сполучення принципу підпорядкованості одному керівнику при лінійно-функціональній структурі управління з принципами підпорядкованості фахівця двом-трьом керівникам при матричних структурах управління (по програмі і по функції);

виділення у складі робітників розумової праці керівників, фахівців і службовців. В функціональних відділах (службах), в програмно-цільових групах відрізняються провідні фахівці, які розробляють важливіші напрямки розвитку і ефективності реалізації функції, керівники і допоміжний персонал, що забезпечує накопичення первинної інформації для прийняття рішень і контролю їх виконання (коригування). У подальшому передбачається комп'ютеризація праці останніх;

створення спонукальних мотивів самоудосконалення структур управління. Для цього підрозділи переводяться на колективний підряд, де фонд споживання визначається конкретними результатами праці. Упроваджується система "плаваючих" окладів, безокладна оплата праці керівників, фахівців і службовців;

формування структур управління з урахуванням рекомендацій вчених, фахівців, а також особистих властивостей реальних кадрів даного підприємства, їх ротація;

поєднання об'єктивних і суб'єктивних факторів управління, постійного пошуку оптимальних організаційних структур на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду;

залучення трудівників до розробки і прийняття управлінських рішень, їх реалізація.

2.15. Удосконалення управління фінансами підприємства

стає важливою сферою реалізації соціально-економічної діяльності організацій (підприємств). Автор досліджує зовнішні і внутрішні чинники, що визначають рівень цієї праці. В наш час банківська діяльність монополізована рядом найбільших банків, які стали комерційними по використанню доходів, але залишаються державними монопольними структурами по суті.

За винятком п'ятірки найбільших банків, решта комерційних банків малосильна, займає будь-яку невелику нішу, зберігаючи у ній монопольне положення. Тому при великій кількості комерційних банків у великих підприємств немає вибору і вони змушені співробітничати з одним із п'яти найбільших банків на умовах, які вони диктують. Підприємства повинні користуватися послугами будь-яких банків (вітчизняних і закордонних), що прискорює проходження платежів, зробіть ці схеми "прозорими". Побожування того, що підприємства будуть приховувати за кордоном свої валютні рахунки, привело до того, що їм було реально заборонено мати кореспондентські рахунки у закордонних банках. Це ускладнило схему, а операції з закордонними партнерами по оплаті продукції (наприклад - Росії) розтягуються до двох і більше тижнів. Це влаштовує банківську систему, але заважає у роботі підприємств.

На підприємстві фінансова діяльність здійснюється рядом підрозділів, головним серед яких є фінансовий відділ (управління). Останній співробітничав з бухгалтерією, службою маркетингу, постачання і збуту. Фінансова діяльність безпосередньо підпорядкована або генеральному директору, або його заступнику з економічних питань і фінансів. Для нагляду за реальним процесом виробництва і фінансовими процесами (матеріального і грошового пересування), управління цими проце-

сами, формується система зовнішнього і внутрішнього обліку. Зовнішній облік забезпечує офіційну статистичну звітність. Внутрішній - забезпечує керівництво підприємства усією необхідною інформацією для аналізу ситуації, прийняття рішень, контролю за їх виконанням. Матеріали внутрішнього обліку віднесені до комерційної таємниці підприємства. Вони ранжировані для різних користувачів і рівней управління. Розподіливши усі витрати на умовно постійні, умовно перемінні і напівпостійні, необхідно регулярно визначити "точку незбитковості" (критична точка реалізації) по підприємству у цілому та кожному підрозділу окремо. Це дозволяє швидко і достовірно визначити ситуацію, поставити теперешні і стратегічні завдання.

Для фінансування кожного підрозділу складаються кошториси, які передбачають їх доходи та витрати. Важливо скласти програму здійснення контролю використання кошторису, яка містить в собі питання: як часто контролюється кожен об'єкт; хто складає контрольні звіти; кому звіти подаються і коли вони повинні бути готові для розповсюдження; скільки часу дається відповідальним особам для розгляду відхилень і хто їм у цьому допомагає; кому дається пояснення по відхиленням; чи проводяться збори за результатами контролю за виконанням кошторису, на яких відповідальна особа доповідає про причини відхилення на своїй ділянці і про ті заходи, які були чи будуть здійснені у зв'язку з виявленими причинами.

Процес удосконалення економічної і фінансової структури підприємства завершується формуванням блоку управління фінансово-економічною роботою на підприємстві. В концерні АЗОМ у цей блок входять економічні відділи і фінансовий відділ, головна бухгалтерія, відділ праці і заробітної плати, які

здійснюють методичне керівництво і контроль у цьому напрямку у всіх підрозділах підприємства. Очолює і координує роботу заступник генерального директора по фінансам, який працює в тісному співробітництві з заступником генерального директора по виробництву і економіці, по маркетингу, з бухгалтерією підприємства.

2.16. Реалізація стратегії підприємства в плані науково-технічного прогресу повинна забезпечити вихід на сучасний рівень технологій і виробництво конкурентоспроможної продукції. Від окремих заходів треба переходити до цільових комплексних програм, методика розробки і реалізація котрих розглянута на прикладі державної цільової комплексної програми "Мідь України", сформульованої під керівництвом автора дисертації.

В основу розробки покладені маркетингові дослідження ринків прокату із міді та її сплавів в Україні та за кордоном, а також бази сировини. Виконано критичний аналіз рівня розвитку продуктивних сил цієї галузі в Україні, Російській Федерації. Визначена щорічна потреба народного господарства України на тривалий період (до 2010 року), визначені джерела фінансування комплексу робіт, передбачених програмою. В результаті реалізації програми народне господарство України протягом 10 років буде цілком забезпечене прокатом із міді та її сплавів, постачати сучасну продукцію на закордонні ринки. Це потребує капіталовкладень за 10 років у сумі 9,3 трлн.крб., сумарний річний економічний ефект складає 2,4 трлн.крб (у цінах 1994 р.). Віддача починається в перші роки реалізації капіталовкладень. Реалізація програми "Мідь України" дозволяє вивести дану важливу для незалежної України галузь народного господарства на рівень світових стандартів. Першим результа-

том стало отримання Артемівським заводом по обробці кольорових металів в 1995 р. міжнародного сертифікату якості на прокат із міді та її сплавів.

2.17. Реалізація стратегії соціального розвитку колективів великих підприємств здійснюється з використанням програмно-цільового підходу до даної проблеми. Соціальне оточення колективу втілює в собі сукупність загального, особливого і одиничного у їх діалектичній єдності, розвитку в боротьбі внутрішніх парних протилежностей. Вплив соціального оточення колективу на особистість може бути як позитивним, так і негативним. У залежності від соціально-психологічних стосунків у колективі, у ньому може формуватися як творча особистість, так і пасивний споживач, свідомістю якого можна маніпулювати. Стратегія соціального розвитку концерну АЗОМ передбачає формування творчої особистості, орієнтованої на підприємництво і новаторство.

Концепція пріоритету соціальних факторів росту ефективності виробництва передбачає поставити на перше місце інтереси трудівників. Вони повинні бути зацікавлені у приватизації засобів виробництва, у прискоренні використання досягнень науково-технічного прогресу, в поліпшенні умов виробництва, розподілу, обміну і споживання. Тому усі програми підвищення рівня оплати праці, використання фондів розвитку, виробничого і соціального, розробляються і реалізуються за участю трудових колективів. Для більш повного урахування поглядів трудівників з даних проблем у концерні АЗОМ запроваджуються соціологічні дослідження, анкетування. Результати соціологічних досліджень виявляють необхідність використання "дерева цілей" у розробці соціальних програм. На першому етапі розробок здійснюється аналіз становища соціальної структури

підприємства, визначаються можливі шляхи її розвитку, що впливають із досягнутого рівня науково-технічного прогресу, матеріальних і фінансових можливостей колективу. На другому етапі розробляється структура "дерева цілей", формуються цілі, етапи, часткові питання, що надають можливість вирішити програму в цілому. При розподілі ресурсів по цілям (з врахуванням наявності ресурсів) у першу чергу враховується необхідність забезпечення цілей по значимості, але тих, що потребують найменшого залучення ресурсів. При цьому принципи соціальної справедливості не повинні руйнувати систему мотивації праці.

Програмно-цільовий метод вирішення соціальних питань реалізовано у комплексній цільовій програмі "Кадри", яка постає конкретизацією на протязі часу комплексної системи управління персоналом. Першим етапом розробки програми "Кадри" постає аналіз персоналу, відповідність його кількісних і якісних характеристик потребам виробництва тепер і в перспективі. Після цього аналізується відповідність кадрового потенціалу рівню технічного розвитку виробництва. Визначаються вимоги, які ставляться перед кадровим потенціалом на різних етапах розвитку виробництва. На цій основі складається баланс потреб в робітниках і принципи реалізації даних потреб. Складається прогноз потреб зміни кваліфікації різних категорій робітників до 2000 р. Передбачено скорочення долі мало-кваліфікованої праці, зростання потреби в фахівцях з багатою ерудицією, високою професійною кваліфікацією. Кадрові робітники повинні мати 3-5 професій, що дозволяє більш якісно виконувати роботи, швидко адаптуватися до вимог виробництва, які постійно змінюються. Реалізація соціальних програм спрямована на формування особистості підприємців, новаторів в умовах великих підприємств базових галузей промисловості.

На закінчення дисертації підведено підсумки досліджень, сформульовано висновки і пропозиції теоретичного, науково-методичного і прикладного характеру, які спрямовані на реалізацію стратегії підприємства в умовах формування ринкових відносин. Основні з них зводяться до такого:

1. Доведено, що реформування економіки повинно здійснюватися на основі науково обґрунтованих програм, конкретизованих у часі і у просторі. Економічна політика держави, стратегія підприємства повинні бути спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, що поєднує на ринку принцип свободи з соціальною збалансованістю і моральною відповідальністю кожної людини перед суспільством, а суспільства - перед людиною.

2. Визначено стратегію підприємства, як сукупність важливіших цілей, його діяльності і механізмів реалізації цілей, з урахуванням у часі внутрішніх і зовнішніх факторів виробничого і соціального розвитку. Виявлено взаємовідношення категорій: місія, цілі, стратегія, господарський механізм.

3. Розкрито зміст внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на соціально-економічну стратегію підприємства, де особливе місце займає держава як координуючий суб'єкт і як рівноправний партнер усіх суб'єктів ринкової економіки.

4. Показано стратегію підприємства у реформуванні власності. Кожне велике підприємство повинно мати індивідуальний план приватизації, орієнтований на формування ефективного власника, залучення реальних інвесторів. Запропоновано мало-конфліктну схему приватизації, що дозволяє створити ефективного власника із складу членів трудового колективу, товариства покупців згідно з місцем проживання.

5. Розроблено методику оцінки вартості майна підприємств,

які повинні приватизуватися, враховуючи ефективність їх роботи. Дано принципову схему функціонування внутрішньої біржі цінних паперів відкритого акціонерного товариства, створеного на базі великого підприємства (об'єднання).

6. Встановлено, що основою економіки будуть залишатись великі підприємства з розвиненим внутрішньовиробничим господарством, що співпрацюють на договірних умовах з підприємствами середньої і малої економіки. У процесі створення і розвитку концерну АЗОВ відпрацьовано методику створення великих організаційно-господарських структур, які включають підприємства різних форм власності. Зроблено прогноз розвитку підгалузі обробки кольорових металів незалежної України.

7. Запропоновано методику оцінки великих організаційно-господарських структур. Розроблено конкретні рекомендації щодо реформування структури підприємств базових галузей промисловості, структури управління підприємств ОКМ на етапі реформування власності і переходу до ринкових відносин.

8. Розроблено методику програмно-цільового підходу до вирішення великих проблем з використанням якої підготовлено програму "Мідь України", що затверджена Кабінетом міністрів України (травень 1995 р.). На її реалізацію уже в 1995 році використано більш як 10 млрд.крб., а виконання програми забезпечує потреби народного господарства України у прокаті з міді та її сплавів, конкурування на міжнародних ринках.

9. Доведено, що соціальні процеси у трудових колективах повинні бути скеровані, чому сприяють цільові програми керування персоналом, цільова програма "Кадри", методика розробки і реалізації якої дана у дисертації.

10. Показано, що для активізації колективів, робітників слід використовувати моральні і матеріальні стимули. Перехід до ринкових відносин передбачає використання усього позитивного, що накопичено трудовими колективами, у поєднанні з прогресивними елементами соціально орієнтованих ринкових відносин.

Перелік опублікованих праць, у яких відображені основні положення дисертації:

3.1. Агужен Г.А. Стратегия предприятия в условиях реформирования экономики: реализация и проблемы. Монография - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1995. - 203 с.

3.2. Агужен Г.А. Организационно-экономические проблемы освоения достижений научно-технического прогресса в обработке цветных металлов. (Препринт). - Донецк.: ИЭП НАН Украины. 1995. - 31 с.

3.3. Агужен Г.А., Булеев И.П. Управление финансовой деятельностью предприятия на этапе перехода к рыночной экономике. (Препринт). Донецк.: ИЭП НАН Украины. 1995. - 35 с.

3.4. Агужен Г.А. Стратегия развития концерна АЗОМ: опыт, проблемы. Докл. науч.-прак. конф. "Методические принципы формирования и реализации стратегии предприятия в условиях смешанной экономики". - Донецк, ИЭП НАН Украины, 1995, - 20 с.

3.5. Агужен Г.А., Булеев И.П. Управление эффективностью производства при формировании рыночных отношений //Сб. Основные направления развития промышленных предприятий региона. Донецк: ИЭП НАН Украины, 1995. - с.71-78.

3.6. Агужен Г.А. Обоснование источников развития социальной сферы крупных промышленных предприятий.// Тез.докл. науч.прак.конф. "Методические принципы формирования и реализации стратегии предприятия в условиях смешанной экономики". - Донецк, ИЭП НАН Украины, 1995, - с.33-34.

3.7. Агужен Г.А., Ревва А.Н., Булеев Е.И. Организационно-экономический механизм формирования стратегии предприятия//Тез.докл. науч.прак.конф. "Методические принципы фор-

мирования и реализации стратегии предприятия в условиях смешанной экономики". - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1995. - с.22-24.

3.8. Агужен Г.А. Механизм постприватизационного процесса перераспределения собственности. // Тез. докл. науч. практ. конф. "Методические принципы формирования и реализации стратегии предприятия в условиях смешанной экономики". - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1995. - с.12-14.

3.9. Агужен Г.А., Булеев Е.И., Ревва А.Н. Предпринимательство в рыночной экономике. // Тез. докл. науч. практ. конф. "Методические принципы формирования и реализации стратегии предприятия в условиях смешанной экономики". - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1995. - с.61-64.

3.10. Агужен Г.А., Рева А.А. Системный подход к рациональному использованию ресурсов производства. // Тез. докл. науч. практ. конф. "Методические принципы формирования и реализации стратегии предприятия в условиях смешанной экономики". - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1995. - с.3-5.

3.11. Агужен Г.А., Рева А.А. Совершенствование структуры производства в постприватизационный период. // Тез. докл. межд. научно-техн. конф. "Проблемы постприватизации" - Хмельницкий технологический университет, 1996. - с.47-49.

3.12. Агужен Г.А., Булеев И.П. Формирование предпринимательской среды - важное условие выхода из кризиса. // Тез. докл. 4-й рег. науч. практ. конф. "Донбасс: прошлое, настоящее, будущее" по проблеме "Рациональное использование географического положения и собственных ресурсов - путь возрождения региона". - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1995. - с. 53-57.

3.13. Агужен Г.А. Разработка и реализация экономической стратегии развития предприятия (Препринт). - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1994 - 37 с.

3.14. Агужен Г.А., Булеев И.П. Приватизация: Диалектика противоречий и пути решения (Препринт). - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1994 - 47 с.

3.15. Агужен Г.А. Стратегия предприятия на этапе формирования рыночной экономики. // Цветные металлы. - 1994. - №12 - с.47-50.

3.16. Агужен Г.А., Булеев И.П. Совершенствование экономической структуры предприятия. // ВКН: развитие хозяйственной самостоятельности предприятий региона. - Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1994. - с.115-126.

3.17. Агужен Г.А., Булеев И.П. Оптимизация организационной структуры управления Артемовским заводом ОЦМ. // Цветные металлы, - 1990. - №7 - с.46-49.

3.18. Агужен Г.А., Борисов Б.П. Повышение эффективности использования электроэнергии в системах энергоснабжения. // Тез. докл. VIII Всесоюзн. научн. техн. совещания по электротермич. оборудованию. - Чебоксары.: Кн. изд-во, 1985. - с.43-44.

3.19. Агужен Г.А. Влияние экономического образования трудящихся на повышение эффективности производства на Артемовском заводе по обработке цветных металлов. // Цветная металлургия. - 1987. - №2 - с.67-68.

3.20. Агужен Г.А., Булеев И.П. Стимулирование рационального использования цветных металлов на Артемовском заводе по обработке цветных металлов. // Цветные металлы. - 1989. - №8 - с.53-55.

ANNOTATION

Gennady A. Aguzhen

An industrial company's strategy under conditions of the developing market economy (with companies working non-ferrous metals taken by way of example)

This thesis is presented in the form of a manuscript to be included in the competition for obtaining a Doctor's Degree in Economics, speciality 08.02.03 - ECONOMICS, PLANNING and STATE REGULATION of EKONOMY.

The Institute of Industrial Economy, the National Academy of Sciences of Ukraine, Donetsk 1996.

The thesis provides a thorough investigation and offers an appropriate solution to the problem of increasing the production efficiency at large companies and associations belonging to the principal branches of industry. That problem has been resolved through the implementation of a social - economic strategy elaborated for an entity involved in economic activity.

The investigation, the results of which found reflection in 42 research works all totaling over 50 printer's sheets, clearly shows that the right solution to the above - mentioned problem can be reached when strategies in the areas of improving a company's structure and methods of management, reforming forms of property and updating financial policy, introducing new high-tech processes into production, developed either by one person-leader or a team of experts, are brought into practice.

Each strategy has to be designed as a complex of long-term programs with all phases and times of implementation clearly indicated. Clearly specified should also be criteria for programs' efficiency evaluation as well as principles of improving

relations between divisions of big industrial structures allong with peculiarities that such relations may have in the course of their development.

The results of this research have been widely adopted by companies in Ukraine and Russia specialized in non-ferrous metallurgy.

АННОТАЦИЯ

Агужен Г.А. Стратегия предприятия в условиях развития рыночной экономики (на примере предприятий цветной металлургии).

Диссертация в виде рукописи на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.02.03 - Управление, планирование и государственное регулирование экономики. Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк, 1996.

В диссертации рассмотрена и решена проблема повышения эффективности производства крупных промышленных предприятий и объединений базовых отраслей промышленности на основе разработки и реализации социально-экономической стратегии хозяйствующих субъектов.

Исследования, результаты которых опубликованы в 42 работах общим объемом свыше 50 п.л., показали, что решение данной проблемы достигается путем реализации разработанных командой-лидером стратегий в области совершенствования структуры предприятия и управления, реформирования собственности, ускорения научно-технического прогресса, управления персоналом и финансовой деятельностью. Стратегия оформляется в виде конкретных долгосрочных программ, конк-

ретизированных по этапам и во времени. Сформулированы критерии оценки эффективности программ, принципы реформирования отношений между подразделениями крупных организационно-хозяйственных структур, диалектика их развития.

Внедрение результатов исследований осуществлено на предприятиях и в объединениях цветной металлургии Украины, обработки цветных металлов Российской Федерации.

АНОТАЦІЯ

Агужен Г.А.

Стратегія підприємства в умовах розвитку ринкової економіки (на прикладі підприємств кольорової металургії).

Дисертація у вигляді рукопису на здобуття наукового ступеню доктора економічних наук за спеціальністю 08.02.03 - Управління, планування та державне регулювання економіки. Інститут економіки промисловості НАН України, Донецьк, 1996.

У дисертації розглянуто і вирішено проблему підвищення ефективності виробництва великих промислових підприємств та об'єднань базових галузей промисловості на основі розробки та реалізації соціально-економічної стратегії господарюючих суб'єктів.

Дослідження, результати яких опубліковано у 42 наукових працях загальним обсягом 50 д.а., показують, що вирішення цієї проблеми досягається шляхом реалізації розроблених командуючим стратегій у галузі удосконалення структури підприємства і управління, реформування власності, прискорення науково-технічного прогресу, управління персоналом та фінансовою діяльністю. Стратегія оформлюється у вигляді конкретних довгострокових програм, конкретизованих по етапам і

часу. Сформульовано критерії оцінки ефективності програм, принципи реформування відносин між підрозділами великих організаційно-господарських структур, діалектику їх розвитку.

Упровадження результатів досліджень здійснено на підприємствах та об'єднаннях кольорової металургії України, обробки кольорових металів Російської Федерації.

Ключові слова: стратегія, ринкова економіка, концерн, реформування, власність, управління, ефективність, програма, підприємництво.

Подп. в печать 4.04.96 г. Формат 60x84/16. Бумага офсетная.
Усл.печ.л. 2,5 Тираж 100 экз.
Заказ 658. Бесплатно.
Отпечатано в типографии ОАО «Акварель»
343400, г.Артемовск, Донецкой обл., ул.Кирова, 42

277679

AB 34.565

AB 34.565

Полн. в посылке 401 501 - Формат 60x90x18 - Бумага офсетная
Усл. печ. л. 12 - Тираж 100 экз.
Заказ 628 - Издательство
Отпечатано в типографии ОАО «Самарская
343400 г.Волгоград, Волжской обл., ул.Кировой, 42