

**Національна Академія наук України
Інститут регіональних досліджень**

на правах рукопису

ТИМОФЄЄВ

Ольгерд Костянтинович

**Стратегія управління підприємством
в умовах конверсії і економічної реформи**

Спеціальність: 08.06.01. - Економіка підприємств
і форми господарювання

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Львів - 1996



Дисертація є рукопис.

Робота виконана в Інституті регіональних досліджень НАН України.

Науковий керівник

- доктор економічних наук, професор
БЕЛЕНЬКИЙ Петро Юхимович

Офіційні опоненти

- доктор економічних наук, професор
УДОВИЧЕНКО Євген Трохимович- кандидат економічних наук, *старший*
науковий співробітник
ЛЮТКЕВИЧ Ольга Михайлівна

Провідна організація

- Науково - дослідний економічний інститут
Мінекономіки України м.Київ

Захист відбудеться " 4 " листопада 1996 р.
о 11 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради
ДО4.10.01 по захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня
доктора наук в Інституті регіональних досліджень НАН України за
адресою:

290026, м.Львів, вул. Козельницька, 4

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту
регіональних досліджень НАН України за адресою:

290026, м.Львів, вул. Козельницька, 4

Автореферат розісланий " 4 " грудня 1996 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради,
кандидат економічних наук

ЛННБ ім. В. Стефаніка

В.І.ЖОВТАНЕЦЬКИЙ

I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

1.1. АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головною метою радикальної економічної реформи і зміни системи управління на всіх рівнях є створення сприятливих умов для конкуренції між суб'єктами господарювання і трансформація форм власності на об'єкти виробничого і невиробничого призначення з метою суттєвого підвищення ефективності їх функціонування.

Структурна перебудова економіки, в якій 70% ресурсів і продукції припадало на галузі групи "А" і лише 30% на галузі групи "Б", вимагає відповідного початкового капіталу, потужних економічних стимулів, інвестицій, чіткої системи господарського управління на макро- і мікроекономічному рівнях.

За цих умов переорієнтація оборонних галузей промисловості на виробництво продукції цивільного призначення і непродовольчих товарів народного споживання, раціональне використання матеріальних і людських ресурсів, що вивільняються, передбачають створення відповідного наукового і господарського механізму, який би дозволив знаходити найоптимальніші шляхи вирішення питань підвищення зацікавленості оборонних підприємств, соціального захисту трудових колективів при здійсненні конверсії.

Необхідність створення нового наукового і господарського механізму обумовлена тим, що конверсія військового виробництва супроводжується зміною характеру виробничих відносин, а саме: замість відносин монопольного замовника з монопольним виробником, які існували й надалі залишаються в оборонному секторі, виникають відносини підприємств з широким цивільним товарним ринком

покупців при зростаючому напливі імпоротної техніки і товарів народного споживання.

А тому, проблему конверсії необхідно вирішувати відповідним чином в контексті загальної структурної перебудови всієї економіки. При цьому серед галузей оборонної промисловості виділяється галузь виробництва засобів зв'язку, оскільки між рівнем розвитку економіки та рівнем розвитку зв'язку будь-якої держави існує певна залежність. Не випадково, такий показник розвитку зв'язку, як телефонна щільність, прийнятий Міжнародним Валютним Фондом як один з важливих показників, який характеризує економічний рівень розвитку держави. Таким чином, якщо суспільство передбачає підвищення ВВП, то необхідне пропорційне збільшення асигнувань, які вкладаються у розвиток зв'язку та інформатики.

Випуск засобів зв'язку є наукоємною галуззю економіки, частка власних витрат у якій на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) у загальному обсязі продажу фірм-виробників цієї техніки в цілому вище ніж у більшості фірм-виробників іншої наукоємної продукції. Наприклад, вона становить 7,9% у фірми АТТ, 8,1% у "Моторола", 11,4% у фірми "Діджитл екуіпмент", 15,3% у фірми "Тетронікс" і т.п.

Великі витрати на НДДКР в галузі засобів зв'язку, а також стратегічне значення галузі, враховуючи можливості переорієнтації її потенціалу у випадку необхідності на використання у воєнних цілях, змушують уряди багатьох провідних капіталістичних країн приймати відповідні заходи щодо сприяння дослідженням у цій галузі. Вони включають: надання державних асигнувань на реалізацію національних пріоритетних програм, розміщення державних замовлень, надання пільгових кредитів, безоплатних позик та ін. Частка держави у фінансуванні досліджень в галузі зв'язку у більшості провідних розвинених

країн досить суттєва і сягає 60-65%. Виходячи з цього, особливо важливим є вірне визначення пріоритетів розвитку галузі і правильний вибір структурних змін в інноваційній політиці.

Вирішення цих завдань пов'язане з вибором стратегії управління галуззю і її головною ланкою - підприємством. Актуальність і необхідність та розробки і дослідження цих питань стали підґрунтям для вибору теми дисертації і визначили її структуру.

1.2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дисертаційного дослідження є розробка методичних засад стратегії управління підприємством в умовах конверсії та економічної реформи і практичних рекомендацій, по підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємств галузі виробництва засобів зв'язку.

У відповідності з даною метою вирішувались такі завдання:

- визначити цілі економічної реформи в конверсійних галузях і напрями її реалізації;

- обґрунтувати основні шляхи регулювання наукового потенціалу та якості продукції в галузі засобів зв'язку, форми і методи реструктуризації підприємств;

- розробити методичні положення по формуванню стратегічних позицій підприємства в умовах переходу до ринку;

- обґрунтувати концептуальні підходи та запропонувати методи проектування структури управління підприємством в умовах його реструктуризації;

- розробити критерії оцінки та методи відбору проектів;

- визначити форми і методи ефективної організації роботи конверсійного багатопрофільного підприємства.

1.3. ПРЕДМЕТ, ОБ'ЄКТ І МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і прикладні проблеми визначення стратегії управління підприємством у ринкових умовах.

Об'єктом дослідження є промислові підприємства, зокрема конверсійні науково-виробничі підприємства галузі виробництва засобів зв'язку.

Інформаційну базу дослідження склали: вітчизняні та зарубіжні публікації з питань вибору і обґрунтування стратегії управління підприємством; діючі методи і методики управління і господарювання; аналітичні розрахунки показників, що характеризують роботу конверсійних підприємств; Закони України з питань приватизації, демонополізації, підвищення якості продукції, залучення інвестицій та ін.

У роботі використані сучасні теорії ринкової економіки і управління, такі як теорії І.Ансоффа, Б.Карлофа, Т.Пітерса і Р.Уотермена, методи системного підходу, структурно-функціонального аналізу та ін.

1.4. НАУКОВА НОВИЗНА

Наукова новизна роботи полягає у наступному:

- проведена структуризація цілей радикальної економічної реформи в конверсійних галузях промисловості і визначені основні напрями їх реалізації;

- визначені шляхи і методи регулювання наукового потенціалу та якості продукції в галузі виробництва засобів зв'язку;

- обґрунтовані принципи реалізації інтегрованого стратегічного підходу до розвитку науково-виробничого підприємства і визначені основні етапи розробки стратегії управління;

- розроблена методика обґрунтування і вибору стратегічних позицій підприємства в умовах конверсії і переходу до ринку;

- визначені підходи і методи проектування структури управління підприємством в умовах його реструктуризації;
- обґрунтовані методи формування портфеля замовлень конверсійного підприємства в умовах ринку за допомогою критеріїв відбору і оцінки проектів;
- запропоновані форми і методи підвищення ефективності організації робіт по проектах шляхом впровадження внутрішнього комерційного розрахунку між підрозділами підприємства.

1.5. ТЕОРЕТИЧНЕ І ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у розвитку методичних основ щодо вибору стратегії управління підприємством в умовах проведення конверсії і радикальної економічної реформи, що передбачає одночасне здійснення реструктуризації підприємства, активної маркетингової політики, використання економічних методів управління.

Практичне значення результатів дослідження знайшло своє відображення у розробці методики вибору стратегічних позицій підприємства в умовах конверсії і переходу до ринку, проектуванні організації управління з урахуванням ринкових сегментів, формуванні портфеля замовлень і організації робіт за проектами.

Реалізацію опрацьованих в дисертації методичних підходів і рекомендацій доцільно здійснювати в конверсійних галузях промисловості, які випускають наукоємку продукцію.

1.6. АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати досліджень доповідались на науково-практичних конференціях і семінарах, галузевих симпозиумах і нарадах, в тому числі: на міжнародній

практичній конференції "Становлення нової економічної системи в Україні" (м.Львів, 1994р.); науково-практичній конференції "Формування фінансово-промислових груп і становлення регіонального фондового ринку" (м.Львів, 1995р.); міжнародній науково-технічній конференції "Сучасні проблеми автоматизованої розробки і виробництва радіоелектронних засобів та підготовки інженерних кадрів" (м.Львів, 1994р.); науково-практичних семінарах Інституту регіональних досліджень НАН України у 1993-1995рр.

1.7. ПУБЛІКАЦІЇ

За результатами досліджень опубліковано 5 наукових робіт загальним обсягом 7,0 д.а., в тому числі особисто автору належить 4,5 д.а.

1.8. СТРУКТУРА І ОБСЯГ РОБОТИ

Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і викладена на 168 сторінках машинописного тексту, включаючи 6 таблиць і 5 рисунків.

2. ЗМІСТ РОБОТИ.

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Сучасний етап розвитку економіки висуває на перший план необхідність визначення науково обґрунтованих шляхів розвитку промислових підприємств. Особливо гострою ця проблема є для конверсійних галузей в умовах ринку.

Аналізуючи проблеми вітчизняних конверсійних промислових підприємств, було з'ясовано, що на сьогоднішній день її не головною з них є проблема вибору стратегії розвитку цих підприємств, а для остаточного її вирішення необхідно з'ясувати питання розробки науково-технічного забезпечення.

В умовах переходу до ринку постає завдання використовуючи відповідну стратегію таким чином перебудувати або адаптувати всю систему управління і господарювання підприємства, щоб вона відповідала вимогам існування конверсійного підприємства в умовах ринку.

Власне тому і постає завдання розробки стратегічного підходу до управління підприємством, що дозволяє інтегрувати всі системи управління підприємства, включаючи технічну, організаційну та економічну.

Реалізація такого підходу повинна здійснюватись за такими принципами:

- цільової орієнтації формування стратегії, виходячи із завдань завоювання стратегічних позицій на ринку, підвищення якості і конкурентоспроможності виготовленої продукції, робіт і послуг;

- системності розробки стратегії розвитку підприємства як сукупності взаємозв'язаних етапів, які здійснюються з урахуванням розвитку всіх систем і елементів виробництва, а також з урахуванням характеристик зовнішнього середовища;

- варіантності, що передбачає розробку різноманітних сценаріїв (розвитку підприємства) у залежності від визначених пріоритетів у завоюванні стратегічних позицій на ринку, підвищення кінцевих результатів господарської діяльності відповідно до одержаних і обраних цілей і завдань на даний конкретний період.

Розробка стратегії розвитку підприємства, що викладена в дисертації, передбачає наступну послідовність робіт :

1) визначення цілей і завдань для завоювання стратегічних позицій на ринку, досягнення необхідного технічного рівня та якості продукції, зростання ефективності виробництва на підприємстві та в його структурних підрозділах(стратегічних центрах господарювання) на протязі конкретного періоду;

2) визначення реальних можливостей підприємства в цілому і його структурних підрозділів, зокрема, щодо реалізації означених цілей та завдань;

3) обґрунтування стратегії розвитку, тобто розробка довгострокових і поточних заходів технічного, організаційного і економічного розвитку підприємства з метою забезпечення окреслених завдань;

4) оцінка імовірних результатів;

5) розробка і прийняття корегуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

Наведені п'ять етапів являють собою повний цикл робіт для формування стратегії розвитку підприємства в умовах переходу до ринкової економіки.

Кожний з цих п'яти етапів включає визначений перелік робіт, послідовність виконання і зміст яких викладена в дисертації.

Так, зокрема, для виконання першого етапу, необхідно здійснити структурування цілей та завдань для завоювання стратегічних ринкових позицій, підвищення кінцевих результатів господарської діяльності та доведення їх до кожного підрозділу.

Другим етапом є визначення можливостей підприємства і його структурних підрозділів (стратегічних центрів господарювання) по ефективній розробці і випуску високоякісної продукції.

Третім етапом розробки стратегії розвитку підприємства є прогнозування довгострокових і поточних заходів, спрямованих на технічний, організаційний та економічний розвиток підприємств.

Слід зауважити, що сучасний етап науково-технічної чи промислової революції, прискорення темпів розвитку виробничих сил, оновлення продукції і, в однечас, необхідність підвищення ефективності господарювання в умовах ринку потребує розробки довгострокових стратегій розвитку підприємств, включаючи такі їх складові, як техніко-організаційний та організаційно-економічний розвиток. Особливо зростає значення цих питань при переході до роботи в ринкових умовах, коли від правильності вибору залежать біжучі і майбутні результати господарської діяльності.

2.2. Розвиток конкуренції, необхідність забезпечення ефективної роботи і стабільного розвитку призвели до того, що на сучасному етапі середні і великі фірми одночасно працюють у багатьох сферах попиту, не замикаючись на будь-якій галузі чи території. Цей процес інтенсивно розвивається і в економіці України, причому багатoproфільність виробничої і господарської діяльності стосується навіть малих підприємств. Екстраполяція результатів роботи підприємства в одному напрямі не дозволяє оцінити можливі зміни середовища у всій його різноманітності. Тому необхідний аналіз ситуації "погляду ззовні", дослідження ринкового оточення підприємства з точки зору зовнішніх тенденцій, можливостей та змін, що відбуваються у різних галузях діяльності підприємства.

За одиницю такого аналізу за кордоном прийнята стратегічна зона господарювання (СЗГ) - окремий сегмент оточення, в якому працює підприємство.

В теорії стратегічного менеджменту чітко визначені параметри, за якими необхідно формувати та описувати СЗГ: перспективи росту (характеристика всього життєвого циклу пониту); розрахунковий рівень рентабельності (у виробництві і реалізації); рівень очікуваної нестабільності (під час реалізації); головні фактори конкуренції, які визначають успіх підприємства в даній СЗГ у порівнянні із своїми конкурентами.

Отже, для того, щоб прийняти правильне рішення для раціонального розподілу ресурсів в умовах загострення конкурентної боротьби, необхідно перебрали в процесі сегментації ринку велику кількість комбінацій у цих чотирьох групах факторів.

В дисертації показано, що для вітчизняних умов і сьогодишнього рівня розвитку економіки є свої особливості в застосуванні теоретичних положень стратегічного менеджменту. Зокрема, економічні умови змушують підприємства визначати не стільки зони господарювання, скільки зони стратегічних ресурсів. Дефіцит і обмежений доступ до більшості видів ресурсів (як природних, так і фінансових, кадрових та ін.) ставить більш жорсткі обмеження ніж конкуренція.

Вирішення завдання аналізу і вибору стратегічних позицій підприємства в умовах конверсії та переходу до ринку на конкретному прикладі показано у табл.1.

По результатах дослідження можливо зробити наступні висновки: підприємство у першому сегменті ринку до розпаду СРСР займало панівне, монопольне становище. На сьогоднішній день держави СНД, зокрема Росія, взяли курс на забезпечення потреб Міністерство оборони силами власних підприємств. З'явилися конкуренти, як у найближчий час (використовуючи свій науково-технічний потенціал) можуть повністю забезпечити потреби своїх держав. Разом з тим, внаслідок правильної позиції.

Стратегічні зони господарювання та їх характеристики на прикладі

НДІ факсимільно - телефонної апаратури

Назва та позначення стратегічної зони господарювання (СЗГ)	Характеристики СЗГ					життєвий цикл товару
	споживач	технологія	тип клієнта	географічний район	фаза розвитку понити	
1	2	3	4	5	6	7
Сегмент ринку спецтехніки СЗГ - 1	Мін - во оборони	сучасна	держ. установи	країни СНД	зрілість	довготривалий 5-10 років
Сегмент ринку апаратури зв'язку СЗГ - 2	Обслуговування зв'язку, Мін - во транспорту, енергетики, гідрометеослужби та ін.	сучасна	підприємства зв'язку	країни СНД	5 - 10 років	довготривалий 5-10 років
Сегмент ринку пристроїв вводу - виводу графічної інформації СЗГ - 3	видавництва, підприємства поліграфії, НДІ та КБ	сучасна	держ. та приватні підприємства	країни СНД, можливі вихід на світовий ринок	зародження	5-10 років
Сегмент ринку копіювально - множильної техніки СЗГ - 4	підприємства різних форм власності, бібліотеки, учбові заклади	сучасна	держ. та приватні підприємства, установи	країни СНД	зародження	4 - 7 років

Таблиця 1

цикл розробки та підготовки виробництва	купівельна спроможність	перспективи рентабельності	інтенсивність конкуренції	канали збуту	держ. регулювання	очікуваний рівень нестабільності
8	9	10	11	12	13	14
3 - 5 років	спадає	добрі	посильноюча	стійкі держзамовлення	жорстке	4
2 - 3 роки	обмежена, внаслідок обмеженості коштів підприємств	добрі	посильноюча	стійкі держзамовлення	середнє	3
2 - 3 роки	середня	добрі	відсутня на внутрішньому ринку	контракти з підприємствами, підбір дилерів	незначне	3
1,5 - 2 роки	висока	добрі	посильноюча	контракти з підприємствами, підбір дилерів	відсутнє	3

обраної підприємством у кінці 80-х років, конверсія не дуже вплинула на його становище, хоча частка замовлень МО раніше складала біля 60%. Незважаючи на це, СЗГ-1, пов'язана із спецтехнікою, в найближчій і подальшій перспективі стане досить цікавою для підприємства, оскільки вартість замовлень і рівень рентабельності достатньо великі та гарантовані держзамовленням. Все створює умови для стабільної роботи підприємства як в найближчій, так і в подальшій перспективі.

Друга стратегічна зона господарювання, яка пов'язана з апаратурою засобів зв'язку (СЗГ-2), перебуває в зрілій стадії росту, але темпи цього зростання в найближчій перспективі невизначені через загальну кризу економіки. Однак інституту, як базовій організації у напрямку техніки факсимільного зв'язку та апаратури передачі даних, доручено розробку пропозицій по цих напрямках техніки для включення до Національної програми розвитку засобів зв'язку в Україні. Найближчим часом це дозволить отримати бюджетне фінансування для здійснення НДДКР, від чого ринок зв'язку стане привабливішим, оскільки підприємство має серйозну науково-технічну базу. За таких умов частка прибутку у цьому сегменті ринку може збільшуватись.

Третя стратегічна зона господарювання пов'язана з апаратурою вводу і виводу інформації (СЗГ-3) і знаходиться у фазі зародження. Однак науково-технічна база, створена за рахунок розробок спецтехніки, дозволяє розробляти зразки з високими технічними параметрами. На сьогоднішній день фінансування НДДКР здійснюється за рахунок коштів підприємств-замовників. Враховуючи, що необхідність у цих виробах складає до 50-100 шт. на рік, ці вироби доцільно виготовляти на дослідному виробництві.

Четверта стратегічна зона господарювання - копіювально-множильна техніка (СЗГ-4) - характеризується фазою зародження попиту. Потенційний ринок надзвичайно великий. Аналогічна продукція випускається лише в Литві, Росії і Грузії. Але потужності підприємств - конкурентів незначні, відсутнє замкнуте

виробництво всіх компонентів. Одночасно існує велика конкуренція з боку імпоротної техніки провідних фірм розвинутих країн (Xerox, Canon, Minolta та ін.). Однак, СЗГ-4 є привабливою, оскільки ринок ненасичений і за рахунок правильної цінової політики може бути значно розширений. Крім того, технологія, що розробляється у цій зоні, може значною мірою змінити зони СЗГ-1 і СЗГ-2 та поширити ринок засобів факсимільного зв'язку, оскільки метод ресстрації відтворення на звичайному паперовому матеріалі дає суттєвий вигравш під час експлуатації.

Вибір стратегії - центральний елемент стратегічного планування. На цьому етапі визначається, які види продукції і технології необхідно розробляти, і де і яким чином реалізовувати продукцію і як досягти переваги над конкурентами.

У табл.2. для порівняння наведено частки капіталовкладень, ризику і прибутків підприємства у кожній СЗГ.

Зріла фаза розвитку галузі і зростаюча конкуренція дозволяють зробити висновок, що для першої зони СЗГ-1 найбільше підходить захисна стратегія. Така стратегія передбачає підтримання норми прибутку шляхом зменшення витрат і насичення ринку модернізованими базовими моделями виробів. Для цього підприємству необхідна розробка заходів щодо зменшення накладних витрат і впровадження режиму жорсткої економії всіх ресурсів.

Для подальшого збільшення обсягів продажу доцільно здійснити комбінування стратегій. Це вимагає створення виробів на підставі принципово нових технологій, запозичених в зоні СЗГ-1. Окрім цього, додатково можна використати можливості вертикальної диверсифікації за рахунок активного впровадження в сервіс спелтехніки, що знаходиться на етапі розробки.

Друга зона також відповідає зрілій стадії розвитку галузі. Стратегія, що застосовується для СЗГ - 1, прийнятна і для СЗГ - 2. Однак, враховуючи, що підприємство є базовим у напрямі цієї техніки в галузі, приймає безпосередню участь в розробці Національної програми розвитку зв'язку та має можливість фінансувати НДДКР за рахунок бюджету, необхідно з метою утримання позицій

Розподіл капіталовкладень,

ринок та прибутку по стратегічним зонам господарювання

Таблиця 2

Позначення СЗГ	Продукція	Частка капіталовкладень, %	Частка ринку, %	Частка прибутку, %
СЗГ - 1	Спецтехніка	1,7		2,0
СЗГ - 2	Апаратура засобів зв'язку	63,4	5-90,0	62,1
СЗГ - 3	Апаратура вводу та виводу інформації	25,5	~100,0	26,3
СЗГ - 4	Копіювально-множильна техніка	9,4	~ 25,0	9,6
ВСЬОГО		100,0		100,0

і збільшення частки ринку розробляти нові вироби, застосовуючи для цього наступальну стратегію.

Третя і четверта зони потрапляють у зароджувану стадію галузі. Тут доцільно застосовувати наступальну стратегію. У найближчій перспективі, щоб залучити нових споживачів необхідно проводити політику низьких цін у поєднанні з активною маркетинговою діяльністю. У подальшому стратегія підприємства полягатиме у диференціації товарів і ринків, тобто буде скерована на розробку нових виробів для традиційних споживачів і активний пошук нових ринків для серійних виробів.

2.3. У відповідності з вибраними стратегічними позиціями підприємства має проектуватись і удосконалюватись структура його управління.

Організаційна структура управління, що діє на підприємствах галузі, є типово функціональною.

Переваги функціональної структури полягають у спеціалізації функцій і робіт, що виконуються, і це дає певну економію ресурсів. До переваг також можна віднести стимулювання ділової і професійної активності, покращення координації в функціональних галузях. Недоліком є те, що підрозділи можуть бути більш зацікавленими в реалізації власних цілей та завдань, ніж спільних цілей всього підприємства. Найбільшим недоліком функціональної структури є неспроможність підприємства швидко реагувати на вплив зовнішнього оточення, що особливо згубно в умовах нестабільності. Залучення керівництва підприємства до вирішення питань поточного виробництва не дозволяє йому приділяти достатньої уваги питанням розвитку підприємства на перспективу.

Під час переходу до ринкової економіки підприємствам доводиться працювати в умовах серйозної нестабільності. Щоб забезпечити успіх в таких умовах необхідно поєднати інноваційну реакцію, а також залучити конкурентну і підприємницьку реакцію. Необхідність конкурентної реакції викликана тим, що потрібно гарантувати прибуток підприємства від реалізації продукції на існуючих ринках в умовах посиленої конкуренції. Підприємницька реакція забезпечить подальший ріст обсягів продажу продукції підприємства у наявних сегментах ринку за рахунок збалансованого їх відбору.

У цих умовах для забезпечення роботи підприємства при високому рівні нестабільності необхідні зміни традиційної системи управління, перехід від системи управління, що заснована на екстраполяції, до системи управління підприємницького типу, заснованої на використанні методів стратегічного

планування і управління. Процес цей досить складний і охоплює всі аспекти діяльності підприємства, починаючи від зміни його структури і закінчуючи усуненням психологічних стереотипів у керівників усіх рівнів.

Для здійснення цієї роботи в дисертації обґрунтовано доцільність створення штабного підрозділу, у функції якого входить розробка рекомендацій щодо планування і загальних питань маркетингу.

Завдання цього підрозділу на початковому етапі зміни системи управління полягають в аналізі стану зовнішнього середовища підприємства, складанні короткострокових та перспективних прогнозів, підготовці разом з вищим керівництвом пропозицій до стратегії в існуючих сегментах ринку і збільшення набору цих сегментів.

Для забезпечення підприємницької реакції, в структурі підприємства доцільним є визначення стратегічних центрів господарювання (інакше субпідприємства, стратегічні господарські одиниці чи центри прибутку), які б обслуговували один чи кілька сегментів ринку.

В дисертаційній роботі показано, що для виділених сегментів ринку в структурі підприємства доцільно створити такі стратегічні центри господарювання (СЦГ):

У першому сегменті ринку виділяється СЦГ-1 для розробки факсимільної апаратури спеціального призначення. У другій стратегічній зоні господарювання виділяється СЦГ-2 для розробки факсимільної апаратури загального призначення, а також сканерів і принтерів для вводу і виводу інформації і СЦГ-3 для розробки апаратури передачі даних повторного ущільнення каналів, малих телефонних автоматичних станцій і модемів.

У третьому сегменті ринку створюється СЦГ-4 для проведення НДДКР з напрямків поліграфічної промисловості та видавництва.

У четвертій стратегічній зоні господарювання створюється СЦГ-5 для розробки копіювально-множильної апаратури.

Цим центрам надається достатня самостійність у вирішенні поставлених стратегічних завдань.

Організаційна структура в кожному з них може бути найрізноманітнішою. Під цьому використання проектних чи матричних структур відповідало умовам ринку і забезпечує високу результативність.

На рис.1 наведена оргструктура підприємства, побудована з метою завоювання нових стратегічних ринкових позицій.

2.4. Реалізація обґрунтованої стратегії управління знаходить своє відображення в конкретних програмах дій, що втілюють прийнятну стратегію, і є засобом виконання поставлених завдань. Для проектних організацій - це реальний портфель проектів, реалізація яких створює додаткові блага для суспільства і трудового колективу.

Для формування портфелю замовлень необхідний відбір проектів, причому оцінка і відбір проектів мають стати безперервним процесом, який передбачає у будь-який час зупинку робіт у світлі додаткової інформації.

В дисертаційній роботі показано, що при оцінці інноваційних програм використовуються різні критерії, які характеризують відповідність проекту цілям отримання максимально можливих прибутків.

Перелік таких критеріїв включає: критерій відповідності цілі підприємства і його стратегії; ринкові критерії: науково-технічні; фінансові; виробничі. За факторами кожного з критеріїв створюється система бальних оцінок, які ранжуються у відповідності з їх важливістю.

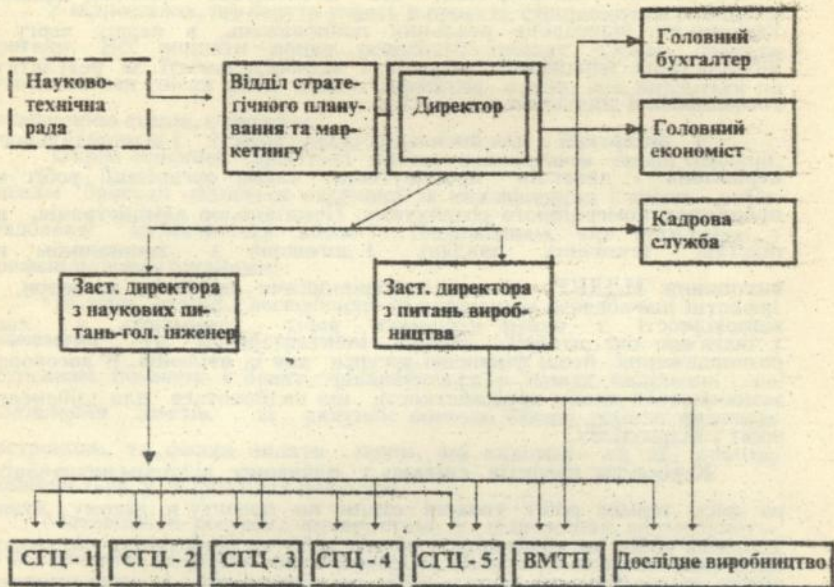


Рис. 1. Організаційна структура підприємства, що забезпечує роботу у виділених сегментах ринку

По результатах дослідження можна судити про рівень комерційного ризику нововведення і його перспективності для розробки.

Забезпечення роботи в нових умовах вимагає посилення інноваційної реакції підприємства, що досягається шляхом надання керівникам підрозділів реальних повноважень, в першу чергу у використанні фінансових ресурсів і відповідальності за результати господарської діяльності підрозділів.

В дисертації, для посилення самостійності і відповідальності керівників проектів пропонується схема організації робіт на принципах комерційного розрахунку. Показано, що адміністрація, на підставі технічних завдань і договорів з замовником на виконання НДДКР, укладає з керівниками проектів договори, у відповідності з якими керівники робіт отримують у своє розпорядження певні фінансові ресурси для їх втілення. В договорах зазначаються ліміти трудомісткості, що виділяються для здійснення робіт у підрозділах.

Керівники проектів спільно з плановим відділом визначають на весь термін робіт товарні етапи по проекту в цілому і етапи здавання робіт по підрозділах; обсяги робіт по підрозділах по роках; ліміти трудомісткості; обсяги робіт по підрозділах і поквартально поточного року; щорічні ліміти на комплектуючі вироби і матеріали по підрозділах на проект.

Взаємовідносини між керівником підприємства і підрозділами, а також між підрозділами визначаються договорами. Договори можуть укладатись на НДДКР, окремі етапи злачі, на виготовлення макетів та дослідних зразків. Ліміти трудомісткості на виконання НДДКР призначені для раціонального використання коштів для виконання робіт в умовах обмежених потужностей підрозділів і балансування потужностей між проектами.

Керівник проекту під виділені за проектом ліміти спільно з підрозділами складає перелік робіт на підставі діючих нормативів чи методом аналогії. Для цієї

мети основні базові вироби беруться як аналоги і оцінюється їх реальна трудомісткість. Далі порівнюються аналоги і знов розроблені вироби.

У підрозділах, що беруть участь в проєкті, створюються тимчасові бригади. Всі виплати понад основного окладу членам бригади здійснюються після здачі етапу. Заробітна плата, яка видається по завершенню етапів, є авансом.

Окрім основної заробітної плати, враховуючи темпи інфляції, членам бригади надається надбавка за кваліфікацію і якість робіт. Надбавка визначається згідно з Положенням, яке погоджено з профспілковими органами.

За зрив етапів і несвочасне їх виконання передбачені штрафні економічні та адміністративні санкції. Роботи, що пов'язані з усуненням помилок і браку, фінансуються у межах виділених на замовлення лімітів за рахунок винних. Якщо роботи виконані достроково, то фонди оплати праці, які виділені на ці роботи, залишаються у підрозділах повністю.

Матеріальні ресурси, використані у підрозділах, акумулюються на власних рахунках цих підрозділів. Кошти на власних рахунках формуються за результатами виконання етапів здачі, передбачених планами робіт.

Застосування наведеної схеми організації робіт дозволило б підняти зацікавленість керівників проєктів і учасників розробки в досягненні намічених кінцевих результатів, а також забезпечило б суттєву економію трудових і матеріальних ресурсів.

3. ВИСНОВКИ

3.1. Здійснення економічної реформи в оборонних галузях промисловості та аналіз особливостей роботи підприємства в умовах конверсії і пов'язаних з цим проблем показали, що найважливішою з них є зменшення фінансування НДДКР через відсутність централізованих коштів, дефіцит бюджету і необхідність витрат на конверсію.

3.2. Цим дослідженням доведено, що існуюча на підприємствах система управління, заснована на методі екстраполяції минулої діяльності, і відповідна їй структура управління не задовільняють теперішнього і прогнозованого рівня нестабільності економічного середовища.

3.3. Проаналізоване науково-методичне підґрунтя розробки стратегії підприємства. Показано, що такою основою може стати теорія стратегічного планування і управління. Вибраний науково-методичний підхід дозволяє кількісно оцінити рівень нестабільності зовнішнього оточення підприємства як сьогодні, так і в перспективі, оцінити відповідність існуючої системи управління ринковим умовам і визначити конкретні напрямки її зміни. Методика дозволяє проаналізувати позиції підприємства в умовах конкуренції і сформуванати необхідну стратегію для досягнення цілей підприємства як на сьогоднішній день, так і на перспективу.

3.4. Доведена необхідність зміни системи управління в напрямку переходу до системи управління підприємницького типу з використанням методів стратегічного планування і управління.

3.5. Показано, що для забезпечення конкурентної і підприємницької реакції доцільно створити в структурі підприємства стратегічні центри господарювання, кожний з яких буде нести відповідальність за діяльність підприємства в окремій стратегічній зоні господарювання.

3.6. Обґрунтовано висновок, що для посилення інноваційної реакції слід надати керівникам проектів реальні права на використання фінансових ресурсів з одночасним підняттям їх відповідальності за кінцеві результати роботи. Запропоновано схему взаємовпливу підрозділів в системі договорів на принципах внутріфірмового комерційного розрахунку. Доказана необхідність фінансової оцінки і відбору проектів, виходячи з їх комерційної ефективності.

4. ОСНОВНІ ПУБЛІКАЦІЇ ПО ТЕМІ ДИСЕРТАЦІЇ

4.1. Тимофеев О.К. Разработка стратегии управления предприятием в условиях конверсии и экономической реформы /Препринт. - Львов:НАН України, Інститут регіональних досліджень,1995.-58 с.

4.2. Ландіна Т.В., Тимофеев О.К. Механізми адаптації та вибір стратегії розвитку промислових підприємств в постприватизаційний період / Препринт. - Львів : НАН України. Інститут регіональних досліджень, 1995. - 46 с.

4.3. Проблеми приватизації на макро і мікрорівнях та шляхи їх розв'язання // Зб. Становлення нової економічної системи в Україні, Львів, Міністерство освіти України, 1994. - 0,2 д.а. (у співавторстві).

4.4. Тимофеев О.К. Державне управління інноваційними процесами /Зб. Формування фінансово - промислових груп та становлення регіонального фондового ринку. Львів, Міністерство економіки України, центр сприяння іноземних інвестувань, 1995. - 0,2 д.а.

4.5. Тимофеев О.К. Галузева наука в умовах переходу до ринкової економіки (на прикладі галузі виробництва засобів зв'язку України) // Зб. Сучасні проблеми автоматизованої розробки і виробництва радіоелектронних засобів та підготовка інженерних кадрів, Львів, ДУ " Львівська політехніка ", 1994 р. 0,2 д.а.

Тимофеев О.К. Стратегия управления предприятием в условиях конверсии и экономической реформы.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 - Экономика предприятий и формы хозяйствования, Институт региональных исследований, Львов, 1996.

Дата вноску в бібліотечний каталог: 1996

436438

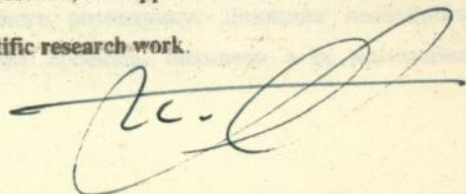
Запишається дисертація, яка містить теоретичні та методичні дослідження проблем вибору та обґрунтування структури управління підприємством в умовах конверсії та переходу до ринку. Розроблені практичні методики реструктуризації підприємства з урахуванням активної маркетингової політики, вибору стратегічних ринкових позицій, застосування економічних методів управління в організації НІОКР.

Ключові слова: стратегія управління, стратегічні зони господарювання, стратегічні центри господарювання, оцінка і вибір проєктів, реструктуризація підприємств в умовах конверсії.

Timofeyev O.K. Strategies of management of enterprise in conditions of conversion and economic reform.

The dissertation thesis for the scientific degree of Candidat of Sciences (Economy) in the speciality 08.06.01. - Economics of Plants and Forms Economy. Institute of Regional Research of Academy of Sciences of Ukraine, Lviv, 19967

The protected dissertation contains theoretic, systematic researches the problem of choice and structure basis of enterprise control under conditions of conversion and transition to market. There were worked out the practical method of enterprise restructuring using active marketing policy, the choice of strategic market position, the application of economic methods of control in organization scientific research work.



436438

АВ 35.226

Підписано до друку 30. 05. 96 р. Формат 60x84/16.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 1,0. Тираж 100. Зам. 1033.
Друк ПТУ № 58. 290008, Львів, вул. ів. Федорова, 9.