

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Бабич Ірина Іванівна

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Спеціальність 08.07.01 - Економіка промисловості

Автореферат дисертації на здобуття наукового
ступеня кандидата економічних наук

Харків - 1997



Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту

Харківського державного політехнічного університету.

Науковий керівник - кандидат економічних наук, доцент
Ляхно Ірина Григорівна

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Одінцова Галина Сергіївна

кандидат економічних наук, професор
Погорєлов Микола Іванович

Провідна організація - Українська інженерно-педагогічна
академія (м. Харків)

Захист відбудеться "14" 05 1997 р. о 13 годині
на засіданні спеціалізованої вченої ради К 02.09.13 у Хар-
ківському державному політехнічному університеті (310002,
м. Харків-2, МСП, вул. Фрунзе, 21, ХДПУ).

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківсь-
кого державного політехнічного університету.

Автореферат розісланий "14" 04 1997 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Гавриш О.М.

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

1.1. Актуальність проблеми. В умовах переходу України до цивілізованого ринку промислові підприємства набагато більше уваги повинні приділяти такій важливій проблемі, як стратегічне планування своєї діяльності. Швидкі технологічні зрушення, складні соціотехнічні проблеми, економічна нестабільність, виняткові динамічні конкурентні умови створюють обстановку, в якій промислові підприємства повинні приділяти постійну увагу оцінці перспектив своєї діяльності.

Внаслідок тривалого періоду жорсткої централізації самостійна розробка стратегій своєї діяльності на більшості підприємств України не отримала достатнього розвитку і не стала важливим засобом забезпечення їх фінансової стабільності і високої конкурентоспроможності в умовах ринку. Основною причиною цього є постійно зростаюча складність функціонування промислових підприємств в умовах нестійкого ринку. Ця складність, з одного боку, заважає процесу розробки стратегії діяльності підприємств, а з іншого - підкреслює важливість і необхідність стратегії для їх виживання в сучасних умовах.

Широке коло проблем, пов'язаних з розробкою стратегії діяльності підприємств, розглянуто у роботах таких вчених, як Р.Акоф, І.Ансоф, Б.Карлоф, У.Кінг, Т.Коно, Р.Дж.Коуп, В.А.Агафонов, Г.П.Іванов, М.Л.Лукашевич, А.Н.Петров та ін. Їх праці стали теоретичною і методологічною основами дисертації. Докладне вивчення цих проблем дозволило зробити висновок про те, що ряд аспектів та питань процесу розробки стратегії діяльності підприємства потребують подальшого розвитку та необхідності практичної адаптації до специфічних умов, у яких існують вітчизняні підприємства. Це зумовлює об'єктивну необхідність поглиблення досліджень розробки стратегічного напрямку діяльності і розвитку підприємств та визначає актуальність теми дисертації, її практичне значення.

1.2. Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, розробці методичних та практичних рекомендацій щодо формування стратегічного напрямку діяльності промислових підприємств.

Ця мета зумовила необхідність вирішення таких завдань: аналіз економічного становища промислових підприємств Ук-

Інститут Стефаніка

раїни, їх ділової активності в сучасних умовах, і на цій основі визначення факторів, які впливають на формування стратегічного напрямку;

розкриття сутності і змісту економічної категорії "стратегічний напрям" виробничо-господарської діяльності;

дослідження існуючих підходів щодо формування стратегічного напрямку діяльності підприємств, їх переваг, недоліків та можливості застосування в сучасних умовах;

визначення вимог до стратегічного напрямку виробничо-господарської діяльності промислових підприємств;

аналіз різноманітності економічних цілей підприємств, визначення співвідношення категорій "економічна мета", "стратегічний напрям", а також вимог до комплексу економічних цілей;

визначення критерію оцінки сформульованого стратегічного напрямку діяльності підприємства;

розробка методичних рекомендацій щодо формуванню стратегічного напрямку виробничо-господарської діяльності промислових підприємств.

1.3. Предмет та об'єкт дослідження. Предметом дослідження є проблеми формування стратегічного напрямку діяльності промислових підприємств, а саме, питання іміджу підприємства, системи його економічних цілей та організаційної структури підприємства. Об'єктом дослідження обрано провідні підприємства машинобудівної промисловості Харківського регіону, звітно-статистичні дані про виробничо-господарську діяльність яких використано у дисертаційній роботі.

1.4. Загальна методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є філософські принципи пізнання процесів та явищ, фундаментальні роботи фахівців у галузі економіки та менеджменту, а також праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного планування. Інформаційну базу роботи склали матеріали статистичної звітності підприємств машинобудування.

Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження застосовувалися: прийоми техніко-економічного аналізу, системний та ситуаційний підходи, анкетування, метод експертних оцінок, метод рангової кореляції, методи факторного і кластерного аналізу, основні положення теорії інформаційних систем, метод комбінаторної топології.

1.5. Наукова новизна. Наукова новизна результатів досліджень, одержаних особисто автором, полягає у наступному:

конкретизовано поняття "стратегічний напрям";

розроблено підхід до утворення формалізованої моделі іміджу підприємства з використанням агрегованих показників та запропоновано порівняльну оцінку іміджу підприємства з іміджем-еталоном, а також іміджем підприємств-конкурентів;

запропоновано підхід щодо побудови комплексної системи економічних цілей підприємств, який дозволяє ранжувати цілі і на їх основі сформувані стратегічні напрями діяльності;

конкретизовано поняття типу і конфігурації організаційної структури, запропоновано відповідні якісні та кількісні показники; обґрунтовано метод вибору переважного типу та конфігурації організаційної структури;

запропоновані методичні рекомендації щодо формуванню стратегічного напрямку діяльності підприємства і відповідної організаційної структури.

1.6. Практичне значення результатів дослідження. Теоретичні розробки і методичні підходи доведені до стану практичної реалізації. Вони дозволяють виділити стратегічні напрями розвитку підприємства на основі аналізу його іміджу та економічного становища, здійснити вибір організаційної структури, яка найкращим чином реалізує стратегію розвитку підприємства на практиці. Запропонована у дисертаційній роботі методика може бути застосована на промислових підприємствах різних типів виробництва і форм власності.

1.7. Реалізація результатів роботи. Викладені у дисертації висновки і пропозиції знайшли застосування на Харківському заводі "Південкабель", у приватній науково-виробничій комерційній фірмі "Електротехніка" (м. Харків), на Краснодонському заводі "Автоагрегат", у науково-виробничій фірмі "Поліпласт" (м. Дніпродзержинськ).

1.8. Апробація роботи. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися та одержали схвалення на українських науково-практичних конференціях (м. Харків, 1988 - 1992 р.р.), Міжнародній науково-технічній конференції (м. Харків, 1995 р.).

1.9. Публікації. За темою дисертації опубліковано 10 робіт загальним обсягом 2,9 друкованих аркушів.

1.10. Структура та обсяг роботи. Дисертація складається

із вступу, трьох розділів, висновків. Вона містить 180 сторінок машинописного тексту, 24 таблиці, 21 малюнок, список літератури з 150 найменувань та 6 додатків.

2. ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обгрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету і завдання роботи, визначено об'єкт та предмет дослідження, викладено наукову новизну і практичну цінність висновків та рекомендацій.

У першому розділі - "Теоретичні основи розробки стратегії діяльності промислових підприємств в умовах ринку" - розглянуто значення стратегії діяльності промислових підприємств в умовах ринку, проаналізовано вітчизняні та зарубіжні підходи до формування та вибору найкращого варіанту стратегії діяльності підприємства і системи його економічних цілей, проаналізовано існуючі організаційні структури та їх взаємозв'язок із стратегічним напрямом діяльності підприємства.

У другому розділі - "Вплив ділової активності та економічного стану підприємства на його імідж в умовах ринку" - проаналізовано основні показники виробничо-господарської діяльності промислових підприємств машинобудівної галузі в умовах нестійкого ринку, досліджено роль та значення іміджу підприємства на ринку, розроблено систему показників-характеристик іміджу і запропоновано його оцінку за допомогою експертного методу з точки зору споживачів та ділових партнерів, утворено формалізовану модель іміджу промислового підприємства засобами факторного аналізу, а також запропоновано порівняльну оцінку визначеного іміджу підприємства з іміджем-еталоном, а також іміджем підприємств-конкурентів методом кластерного аналізу, наведено рекомендації щодо поліпшення іміджу обстежених підприємств.

У третьому розділі - "Формування та організаційна реалізація стратегічного напрямку діяльності промислових підприємств" - запропоновано порядок формування комплексу економічних цілей підприємства, обгрунтовано їх ранжування та структурування за рівнями ієрархії, визначено об'єднання якісно однорідних цілей у стратегічний напрям, обгрунтовано співвідношення організаційної структури підприємства та стратегічного напрямку його діяльності, запропоновано методичний підхід до вибору

структури підприємства, наведено рекомендації по формуванню стратегічного напрямку діяльності промислового підприємства.

Висновки містять основні теоретичні та практичні узагальнення результатів проведених досліджень.

3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ВИСНОВКИ ДИСЕРТАЦІЇ

3.1. Наведено узагальнюючу характеристику економічного становища, в якому здійснюється діяльність промислових підприємств України. З переходом до ринкової економіки підприємства України діють у якісно нових, складних умовах. Що виробляти, як і для кого - ці питання вони вирішують самостійно. Підприємство - це відкрита система, і головна передумова його успіху пов'язана з тим, наскільки вдало підприємство інтегрується в зовнішнє середовище та адаптується до нього.

Для підприємств-товаровиробників, працюючих на ринок, питання стратегії дій - це питання не тільки ефективного їх функціонування в умовах ринку, але й часом питання простої життєздатності. В сучасних умовах функціонування підприємств сам ринок може бути охарактеризований як нестійкий, який має такі особливості:

- 1) руйнування усталених зв'язків між підприємствами через зміну політичної ситуації;
- 2) падіння обсягу випуску продукції, втрата кваліфікованих кадрів, вимушена зупинка діяльності багатьох підприємств;
- 3) збої у постачанні підприємств матеріалами та сировиною, різке зростання цін на матеріали та енергоресурси;
- 4) перепади цін на промислову продукцію, неможливість їх прогнозування;
- 5) неплатежеспроможність споживачів в Україні та СНД;
- 6) недостатньо відрегульована з точки зору цивілізованої світової практики система оподаткування;
- 7) складні умови кредитування, недостатність фінансових ресурсів, тощо.

Зазначені особливості ринкових умов, а також результати аналізу основних показників діяльності обстежених промислових підприємств Харківського регіону свідчать, що економічне становище, в якому опинилась більшість підприємств Харківської області, може бути охарактеризовано як кризове.

3.2. Конкретизовано поняття "стратегічний напрям" діяльності підприємства. Будь-яке підприємство повинно здійснювати стратегічне перспективне планування своєї діяльності з урахуванням можливих змін у своїй галузі та на ринку в цілому. При цьому, чим складніше економічне становище, у якому опинилося підприємство, тим важче розробити життєздатну стратегію його діяльності. Не може бути єдиної оптимальної стратегії для усіх підприємств. Стратегія залежить від цілей діяльності підприємства, управлінських можливостей, наявних ресурсів.

Зміна ситуації у середині самого підприємства або його зовнішнього середовища повинна викликати зміну його стратегії діяльності. Цього можна досягти, якщо на початковому етапі стратегічного планування встановити необхідні вимоги та припущення, закласти властивості гнучкості та адаптації стратегії. До того, як буде розроблена стратегія підприємства, необхідно визначити, у якому напрямку повинні зосереджуватися зусилля. Отже, стратегічний напрям - це обраний шлях розвитку промислового підприємства у майбутньому, який конкретизується подальшою розробкою відповідних стратегій діяльності та розвитку підприємств.

3.3. Розкрито сутність поняття "імідж підприємства" та запропоновано систему якісних показників його оцінки. Вибір стратегічного напрямку виробничо-господарської діяльності повинен мати початкову точку. Для цього в дисертації запропоновано використати результати аналізу ділової активності підприємства та його імідж, під яким розуміють формування та підтримку стійкого позитивного враження, "образу" підприємства. В умовах, коли конкуренція стає все жорсткішою в результаті появи більш витончених методів та форм суперництва на ринку, виживання підприємства все частіше стає зумовленим дією факторів іншого порядку. І тут суттєва роль відведена іміджу підприємства. Позитивний образ підприємства на ринку - це візитна картка успіху, шлях зростання обсягу продажу продукції і прибутку підприємства, один із шляхів підтримки і підвищення конкурентоспроможності підприємства, який гарантує йому фінансовий успіх.

Запропонована у дисертації методика оцінки іміджу підприємства передбачає декілька етапів. По-перше, визначено систему показників-характеристик (V1-V14), які формують імідж підприємства на ринку. По-друге, виділено дві групи ринкових суб'єктів - споживачів та ділових партнерів - кожна зі своїм набором

потреб та переваг. Тому імідж підприємства запропоновано розглядати з точок зору цих груп ринкових суб'єктів. По-третє, усі визначені показники-характеристики іміджу оцінюються експертним методом і ранжуються за ступенем важливості для кожної групи ринкових суб'єктів методом рангової кореляції. Запропоновані показники оцінки іміджу підприємства та їх ранг наведені у таблиці 1.

Показники іміджу підприємства

Таблиця 1

N	ПОКАЗНИКИ ІМІДЖУ	РАНГ	
		1	2
1.	Загальна популярність та репутація, VAR1	2	1
2.	Швидкість реагування на замовлення, VAR2	5	7
3.	Дотримання термінів, VAR3	3	6
4.	Гнучкість цін, VAR4	4	8
5.	Інноваційність, VAR5	9	12
6.	Фінансова стійкість, VAR6	12	2
7.	Престиж, імідж товару, VAR7	1	3
8.	Післяпродажне обслуговування, сервіс, VAR8	6	14
9.	Умови платежу та система знижок, VAR9	7	9
10.	Торгово-збутова політика, VAR10	10	11
11.	Рекламна політика, VAR11	8	10
12.	Наявність фірмових магазинів, VAR12	11	13
13.	Рівень зарубіжної активності, VAR13	14	5
14.	Конкурентний статус, VAR14	13	4

Оцінка експертним методом цих показників дозволила побудувати семантичний диференціал іміджу для кожного підприємства, після чого було визначено усереднену оцінку показників-характеристик іміджу кожного обстеженого підприємства. При цьому було обстежено чотирнадцять ведучих підприємств машинобудівної галузі.

3.4. Розроблено формалізовану модель іміджу підприємства з використанням агрегованих факторів та отримано порівняльну оцінку іміджу підприємств з іміджем-еталоном. Кількість показників-характеристик іміджу підприємства достатньо велика, знехтувати ними не можна. Отже, оцінку іміджу підприємства запропоновано здійснювати методом факторного аналізу, який дозволяє виділити суттєві показники іміджу підприємства у більш стислій, наочній формі у вигляді мінімальної кількості агрегованих комплексних факторів, що пояснюють структуру сукупності початкових даних. В дисертації утворено формалізовану модель іміджу підприємства з використанням агрегованих показників, таких як:

F1 - конкурентна мобільність (конкурентоспроможність) підприємства:

F1 - { VAR2, VAR6, VAR10, VAR11, VAR13, VAR14 };

F2 - комфортність підтримки партнерства:

F2 - { VAR3, VAR4, VAR9 };

F3 - відповідність підприємства рівню потреб споживачів:

F3 - { VAR1, VAR5, VAR7, VAR8, VAR12 }.

Аналіз отриманих результатів показав, що імідж підприємства не залежить від того, з чийої позиції він розглядається - споживачів чи ділових партнерів.

Для порівняння іміджу обстежених підприємств запропоновано ще п'ятнадцяте підприємство-еталон, яке володіє заданим найкращим іміджем, що і стало орієнтиром оцінки їх іміджу. З метою визначення груп однотипних підприємств, які мають близький імідж, застосовано метод кластерного аналізу, що дозволило отримати результати, наведені у таблиці 2.

Для об'єднання підприємств у кластери були застосовані агреговані фактори іміджу, як заходи подібності між підприємствами. Оцінка іміджу підприємства охоплює у комплексі уся діяльність підприємства і, нарешті, повинна зумовити визначення нових цілей і прийняття відповідних стратегічних напрямів.

3.5. Запропоновано підхід до вибору стратегічного напрямку діяльності підприємства на основі його комплексу цілей. На основі результатів оцінки іміджу підприємств, а також показників стану їх ділової активності у дисертації сформульовано комплекс з 120 економічних цілей виробничо-господарської діяльності промислових підприємств, спрямованих на поліпшення їх економічного становища в цілому та на вихід підприємств з економічної кризи.

В основі запропонованого підходу щодо формування системи цілей, яка служить для визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства, використано такі положення: усі економічні цілі важливі для підприємства і повинні бути об'єднані в єдину систему з метою визначення пріоритетів і ранжування їх за ступенем важливості; об'єднання економічних цілей у систему досягається визначенням існуючого зв'язку між ними. Він дозволяє розподілити цілі за рівнями ієрархії, виділити деякі об'єднання цілей - класи еквівалентності - на різних рівнях ієрархії, які і можуть бути прийняті як стратегічні напрями діяльності підприємств. При цьому на одному рівні може бути виділено декілька

Класифікація промислових підприємств за іміджем

Кластер	Характеристика кластеру	Підприємства
1	Висока конкурентоспроможність, високий ступінь надійності партнерства та відповідність рівню споживчих потреб	Підприємство - еталон
2	Достатній потенційний рівень конкурентоспроможності при високій надійності партнерства та помірній відповідності рівню споживчих потреб	Тракторний завод, АТ "АВТРАМАТ"
3	Достатній потенційний рівень конкурентоспроможності при низькій надійності партнерства і достатній відповідності рівню потреб споживачів	Завод "Електромашина", Завод "Електроважмаш", Завод "Південкабель", АТ "Укрелектромаш", АТ "ХАРП", ХЕМЗ
4	Слабка конкурентоспроможність при недостатньому рівні надійності партнерства і критичному рівні відповідності потребам споживачів	"Верстатозавод", Електроапаратний завод
5	Низька конкурентоспроможність при слабкій надійності партнерства та низькому рівні відповідності споживчим потребам	Завод "Кондиціонер", Завод "Червоний Жовтень"
6	Критичний стан конкурентоспроможності та надійності партнерства при високому рівні відповідності потребам споживачів	"Велозавод"
7	Неконкурентоспроможність при слабкій надійності партнерства і низькій відповідності споживчим потребам	Завод "Система"

класів еквівалентності, кожен з яких включає цілі, поєднані загальними зв'язками і однорідністю якої-небудь ознаки. Наведені положення реалізовані в дисертації з використанням методу комбінаторної топології.

3.6. Запропоновано оцінку якості структуризації елементів системи економічних цілей за показником структурної складності. Після об'єднання цілей у єдину систему, з якої потім визначені класи еквівалентності, доцільно дати оцінку якості структури цілей за допомогою показника структурної складності (таблиця 3).

Структурна складність комплексів цілей підприємств

N	Назва підприємства	Структурна складність, Ψ	Пріоритет за структурною складністю
1	Завод "Електромашина"	5.444	8
2	Електроапаратний завод	4.071	10
3	"Веловавод"	5.861	7
4	"Верстатов завод"	9.939	1
5	Тракторний завод	7.905	3
6	АТ "АВТРАМАТ"	7.50	4
7	АТ "ХАРП"	7.238	5
8	ХЕМЗ	6.361	6
9	Завод "Кондиціонер"	9.70	2
10	Завод "Електроважмаш"	3.978	11
11	Завод "Південкабель"	4.821	9
12	Завод "Система"	3.013	12

Стратегічний напрям буде визначено більш об'єктивно тоді, коли повніше і точніше визначено набір економічних цілей і зв'язки між ними. Складність структури цілей визначається кількістю зв'язків між елементами. Оскільки у дисертації обстежені підприємства однієї галузі з приблизно однаковим типом виробництва (серійним) і схожими економічними проблемами, то природним є припущення про наявність деякого середнього значення структурної складності системи цілей, яке служить орієнтиром якості сформованого стратегічного напрямку. Якщо система цілей має показник структурної складності більший чи рівний нормативному значенню цього показника для даної групи підприємств, то стратегічний напрям сформовано "достатньо добре" і може бути прийнято за основу подальшої розробки стратегії. У протилежному випадку, стратегічний напрям треба переглянути.

Середнім нормативним значенням показника структурної складності слід вважати 6,3. Тому вибір стратегічного напрямку можливо урахувати обґрунтованим для таких підприємств, як "Верстатов завод", завод "Кондиціонер", тракторний завод, АТ "АВТРАМАТ", АТ "ХАРП", ХЕМЗ. Решта підприємств потребує уточнення стратегічного напрямку своєї діяльності.

3.7. Виконано аналіз переваг та недоліків існуючих типів організаційних структур підприємств. Одним із найважливіших положень розробки стратегії є положення про взаємозв'язок стратегічного напрямку діяльності підприємства та його організаційної структури. Організаційна структура, яка не відповідає обраній

стратегії економічної діяльності і розвитку підприємства, може зробити усі зусилля підприємства щодо забезпечення ефективності його функціонування марним.

Слід звернути увагу, що всі обстежені підприємства мають переважно функціональну організаційну структуру, що не дозволяє промислового підприємству пристосуватися до зміни обставин у галузі та на ринку в цілому. Проте досвід свідчить, що на етапі вибору стратегічного напрямку діяльності можна визначити вимоги до організаційних структур. Доцільно розрізняти поняття "тип" і "конфігурація" організаційної структури. Під типом організаційної структури у дисертації розуміється наявність у структурі особистих істотних якісних ознак. Узагальнюючи досвід світової практики, можна виділити такі типи організаційних структур, як функціональна, дивізіональна (за продуктами, за споживачами, за регіонами), мультидивізіональна та структура вузлів стратегічного бізнесу. Для характеристики і вибору типу організаційної структури підприємства розроблено якісні показники-властивості семи основних типів структур (таблиця 4) і виконано оцінку виділених властивостей системою балів.

Таблиця 4

Основні властивості організаційних структур підприємств

N	ВЛАСТИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
S1	Функціональність (чіткий розподіл функцій)
S2	Сприяння процесам планування, організації, мотивації та контролю
S3	Напрямок результату діяльності на продукт
S4	Орієнтація на обслуговування споживачів
S5	Облік специфічних нестатків регіонів
S6	Конкурентні переваги у вартості ресурсів
S7	Можливість подальшого зростання організації
S8	Зменшення ступеню навантаженості керівництва, можливість сконцентруватися на стратегічних проблемах
S9	Координація між дивізіонами
S10	Гнучкість організації внаслідок переміщень персоналу
S11	Дешевизна структури (ефективність за витратами)
S12	Можливість центральної координації діяльності
S13	Простота аналізу портфеля діяльності
S14	Зручність розподілу корпоративних накладних витрат
S15	Відсутність боротьби менеджерів за ресурси і конкуренції між менеджерами
S16	Відсутність конфлікту між дивізіонами при встановленні проміжних цін
S17	Можливість використання переваг середовища
S18	Сприйняття проблеми з точки зору організації в цілому, досягнення універсальної логіки
S19	Текучість персоналу

3.8. Запропоновано підхід до вибору типу організаційної структури підприємства на основі її властивостей. Тип організаційної структури, яка б сприяла реалізації стратегічного напрямку діяльності, визначено в результаті аналізу і вибору необхідних домінантних властивостей організаційних структур для найбільш сприятливої реалізації стратегічного напрямку діяльності. Обробка визначених властивостей методом факторного аналізу дозволяє здійснити вибір і рекомендувати для обслідуваних підприємств такі типи організаційних структур (таблиця 5).

Таблиця 5
Рекомендовані типи структур промислових підприємств

N	Назва підприємства	Тип організаційної структури
1.	Завод "Електромашина"	Дивізіональна за споживачами
2.	Електроапаратний завод	Продуктово-дивізіональна
3.	Велозавод	Дивізіональна за споживачами
4.	Станковозавод	Матрична
5.	Тракторний завод	Матрична або вузли стратегічного бізнесу
6.	АТ "АВТРАМАТ"	Мультидивізіональна
7.	АТ "ХАРП"	Вузли стратегічного бізнесу
8.	ХЕМЗ	Дивізіональна за споживачами
9.	Завод "Кондиціонер"	Географічно-дивізіональна або мультидивізіональна
10.	Завод "Електроважмаш"	Дивізіональна за споживачами
11.	Завод "Южкабель"	Продуктово-дивізіональна або дивізіональна за споживачами
12.	Завод "Система"	Функціональна

3.9. Запропоновано підхід до вибору конфігурації організаційної структури підприємств на основі їх кількісних показників. Розглянуто питання про те, що вибір відповідної організаційної структури є необхідною, але недостатньою умовою для втілення стратегії у життя. Слід мати на увазі, що потрібний ще раціональний вибір конфігурації організаційної структури. При цьому, під конфігурацією організаційної структури розуміється взаємне розташування її елементів і ліній зв'язку між ними. Коли тип організаційної структури визначається запропонованим набором якісних властивостей, то конфігурація може бути вибрана з використанням теорії інформаційних систем

на основі кількісних показників: ступеню цілісності системи, який характеризує ступінь централізації ієрархічної структури; ригідності системи, тобто спроможності структури зберігати вірність своїм цілям; системного (структурного) смислу, який характеризує трудомісткість управління структурою. Ці показники дозволяють вибрати відповідну конфігурацію організаційної структури після визначення її типу (таблиця 6).

Таблиця 6

Характеристики динамічної цілісності конфігурацій організаційних ієрархічних структур

Організаційна структура підприємства	Ступінь цілісності, L	Коефіцієнт використання елементів у структурі, β	Ригідність системи, L bit ²	Структурний (системний) смисл, C bit ²
N 1	0.466	0.554	36.0	23.42
N 2	0.500	0.500	20.0	9.587
N 3	0.786	0.214	24.0	22.0
N 4	0.0	1.0	36.0	9.047
N 5	0.0	1.0	25.0	6.966
N 6	0.558	0.442	23.0	10.654
N 7	0.700	0.300	42.0	28.093
N 8	0.625	0.375	18.0	9.0
N 9	0.720	0.280	28.0	13.932
N 10	0.741	0.259	14.0	11.095
N 11	0.571	0.429	12.0	13.5
N 12	0.839	0.161	20.0	37.5
N 13	0.769	0.231	27.0	28.53
N 14	0.600	0.400	32.0	20.0

3.10. Запропоновано методичний підхід щодо формування та вибору раціональної організаційної структури підприємства, здатної найкраще втілити стратегічний напрям його розвитку. Усі положення дисертації узагальнені у методиці формування та організаційної реалізації стратегічного напрямку виробничо-господарської діяльності підприємств і має такі етапи:
аналіз економічної ситуації (ситуаційний аналіз);

складання моделі (формалізованого образу) іміджу;
розробка системи цілей на основі оцінки іміджу і ділової активності підприємств;

структуризація економічних цілей, їх ранжування, об'єднання у класи еквівалентності з метою вибору стратегічного напрямку виробничо-господарської діяльності;

вибір типу (на основі якісних показників) і конфігурації (на основі кількісних показників) організаційної структури промислового підприємства відповідно визначеному стратегічному напрямку його діяльності.

3.11. Висновки. Методичні розробки автора дають практичну можливість:

оцінити імідж промислових підприємств на ринку;

визначити комплекс цілей їх діяльності, спрямованих щодо поліпшення в цілому економічного стану підприємств;

сформувані стратегічні напрями діяльності і розвитку промислових підприємств в сучасних умовах;

вибрати найкращий варіант організаційної структури підприємства з точки зору реалізації прийнятого стратегічного напрямку його діяльності і розвитку;

окреслити контури перспективної діяльності підприємства, що сприяє його ефективному функціонуванню, підвищенню адаптації, дієвості і більш гнучкої орієнтації в умовах ринку.

4. ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ, В ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНІ ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ

4.1. Ляхно І.Г., Бабич І.І. Обеспечение гибкости автоматизированного управления качеством. - В кн.: Тез. докл. науч.-практ. конф. "Повышение качества продукции в условиях автоматизированного производства". - Харьков: ХИЭИ, 1988. с.20-21.

Автором розглянуто цілі та критерії управління якістю продукції.

4.2. Ляхно І.Г., Бабич І.І. Системная динамика и имитация поведения социально-экономической системы. - В кн.: Тез. докл. обл. науч.-практ. конф. "Методологические и организационно-экономические проблемы формирования гибких автоматизированных производств". - Харьков: ХИЭИ, 1989. с.175-176.

Автором запропоновано метод об'єднання елементів у складну систему, а також використання експертних оцінок у моделюванні на підставі якісних показників.

4.3. Ляхно І.Г., Бабич І.І., Булгакова І.Ю. Стратегия деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. - В кн.: Тез. докл. Укр. научно-практ. конф. "Проблемы подготовки кадров

для работы в условиях рыночной экономики", Ч.1.- Харьков: ХИЗИ, 1992. с.154-155.

Автором запропоновано метод моделювання стратегічного напрямку.

4.4. Ляхо И.Г., Булгакова И.Ю., Бабич И.И. Совершенствование управления производством на основе информационных моделей. - В кн.: Тез. докл. Укр. научно-практ. конф. "Проблемы подготовки кадров для работы в условиях рыночной экономики", Ч.1. - Харьков: ХИЗИ, 1992. с.156-157.

Автором запропоновано підхід до прогнозування становища економічної системи на підставі об'єднання якісних та кількісних показників.

4.5. Бабич И.И. Стратегическое прогнозирование деятельности предприятия с использованием компьютерных технологий. Материалы межд. научно-техн. конф. "Информационные технологии: наука, техника, технология", Ч.2. - Харьков: ХГПУ, 1995, с.157.

Автором розглянуто характеристики ділової активності підприємств в умовах ринку.

4.6. Бабич И.И. Выработка стратегии промышленных предприятий по борьбе с кризисами в период перехода к рынку. - В кн.: Вестник ХГПУ, №20. Технический прогресс и эффективность производства. Вып.17. - Харьков: ХГПУ, 1996. с.34-37.

Автором наведено узагальнюючу характеристику економічного становища харківських підприємств, досліджено причини кризи, запропоновано механізм виходу підприємств з кризи.

4.7. Кривцун Л.А., Бабич И.И. Оптимизация производственной стратегии предприятия в условиях перехода к рынку. - В кн.: Вестник ХГПУ, №20. Технический прогресс и эффективность производства. Вып.17. - Харьков: ХГПУ, 1996. с.28-31.

Автором обґрунтовано необхідність розробки гнучкої стратегії підприємства в умовах нестійкого ринку.

4.8. Бабич И.И., Ляхо И.Г. Выбор организационной структуры промышленного предприятия в процессе стратегического управления. - В кн.: Вестник ХГПУ, №22. Технический прогресс и эффективность производства. Вып.18. - Харьков: ХГПУ, 1997. с.59-61.

Автором запропоновано структурування економічних цілей методом комбінарної топології, досліджено різні типи і конфігурації організаційних структур.

4.9. Бабич И.И., Ляхо И.Г. Стратегия развития организационных структур. - В кн.: Вестник науки и техники, Вып.1. - Харьков: Препресс, 1997. с.114-120.

Автором запропоновано підхід до вибору раціонального типу і оптимальної конфігурації організаційної структури.

4.10. Бабич И.И., Ляхо И.Г. Оценка имиджа промышленного предприятия. // Бизнес-Информ, 1997, №8 (204). с.50-53.

Автором запропонована методика оцінки і управління іміджем промислових підприємств.

ANNOTATION

Babich I.I. Development of strategic direction of industrial enterprises' activity in the contemporary condition.

The thesis in the form of manuscript is presented for scientific degree of candidate of economic sciences in speciality 08.07.01 - Industrial economy. Kharkov State Polytechnical University, Kharkov, 1997.

On the basis of the analysis of Ukrainian industrial enterprises economic activities under the conditions of unstable market as well as studying theoretical aspects of strategy development and implementation the conception of forming strategic direction there was development. The approaches to enterprise image designing on the base of its business activity, combining enterprise economic goals into a system for theirs ranking and selection of strategic direction of enterprise activity and choosing the appropriate type and configuration of organizational structure corresponding to the chosen strategic direction.

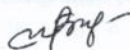
АННОТАЦІЯ

Бабич І.І. Формування стратегічного напрямку діяльності промислових підприємств в сучасних умовах.

Дисертація в формі рукопису на соискание ученої ступеня кандидата економічних наук по спеціальності 08.07.01 - Економіка промисловості. Харківський державний політехнічний університет, Харків, 1997.

На основі обобщення результатів аналізу виробнично-хозяйственной діяльності промислових підприємств України в умовах неустойчивого ринку і вивчення теоретичних питань виробки стратегії пропонується концепція формування стратегічного напрямку діяльності промислового підприємства. Розроблено підхід до моделювання і оцінки іміджу підприємства на основі його делової активності. Пропонується метод об'єднання економічних цілей підприємства в систему з метою їх ранжування і наступного виділення з них стратегічного напрямку діяльності. Розроблено підхід до вибору раціонального типу і конфігурації організаційної структури підприємства найбільш відповідальної вибраному стратегічному напрямку розвитку.

Ключові слова: стратегічний напрям, імідж підприємства, система цілей, організаційна структура підприємства.



Підписано до друку 9.04.97р.

Формат 60x84 1/16. Друк ризографічний. Папір друк.

Обсяг 1,0 друк.арк. Тираж 100 прим.

Зам. N 531.

КМД "ТАЛАНТ", 310057, м. Харків, вул. Сумська, 13.

980 054

AB 37.475