

**Національна академія наук України  
Інститут регіональних досліджень**

**На правах рукопису**

**НАСІННИК ВОЛОДИМИР ЗБІГНЕВИЧ**

**СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**( На прикладі АТ "Ватра" )**

**Спеціальність - 08.06.01 - Економіка підприємств і  
форми господарювання**

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Львів - 1997**



Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Тернопільській академії народного господарства.

Науковий керівник: доктор економічних наук,  
професор, Заслужений економіст України

**Вихрущ Володимир Павлович**

Науковий консультант: кандидат фізико-математичних наук,  
**Копич Іван Михайлович**

Офіційні опоненти: доктор економічних наук,  
професор **Бойко Євген Іванович**

кандидат економічних наук, доцент  
**Кустовська Олена Василівна**

Провідна установа: Тернопільський технічний університет  
ім. І.Пулюя

Захист дисертації відбудеться 23 травня 1997 р. о 11 год.  
на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.04.10.01. по  
захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора  
наук в Інституті регіональних досліджень Національної  
академії наук України за адресою: 290026, м.Львів,  
вул.Козельницька, 4.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотечі Інституту  
регіональних досліджень Національної академії наук  
України.

Автореферат розісланий "21" квітня 1997 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук

**В.І.ЖОВТАНЕЦЬКИЙ**

**1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

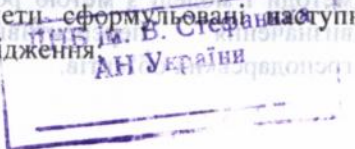
**1.1. Актуальність теми дослідження.** Перехід до ринкової моделі господарювання зумовив глибокі соціально-економічні та організаційні зміни, які потребують розв'язання принципово нових завдань управління діяльністю підприємств. У зв'язку з цим стала особливо очевидною необхідність прийняття радикальних і дієвих заходів у контексті зміни концепції управління економікою, трансформації функцій і завдань управління як на макро- так і на мікрорівнях. Це зумовлює потребу у розробленні концепції взаємопов'язаності зовнішнього економічного середовища і об'єкта господарювання. Розв'язання цієї проблеми дозволить забезпечити гнучкість і динамічність поведінки господарської одиниці у взаємодії з середовищем, що виявляється у зміні мети, напрямів і пріоритетів діяльності, поновленні та вдосконаленні технології, у розвитку і стимулюванні творчої активності людей.

Тому потрібно провести наукові дослідження теорії зростання і розвитку підприємств, вироблення на їх основі методичних підходів до формування стратегії підприємства, а також адекватних їй організаційних механізмів управління. Розв'язання названих питань дозволяє перейти від чисто описових методів формування стратегії підприємства до нормативних, збудованих на моделюванні кількісних залежностей і функціональних завдань.

Вищевказане й зумовило актуальність дослідження.

**1.2. Мета та завдання дисертаційного дослідження.** Мета дослідження полягає в побудові цілісної концепції зростання і розвитку господарської одиниці в умовах ринкових відносин, розроблення на основі даної концепції методичних підходів до формування стратегії підприємств і процедур її реалізації.

Відповідно до вибраної мети сформульовані наступні завдання дисертаційного дослідження.



00752967 (-)

- провести аналіз особливостей управління господарськими об'єктами в умовах ринкових відносин;
- здійснити аналіз сутності і напрямів організаційного розвитку, основних механізмів їх здійснення;
- обґрунтувати підходи і принципи формування розвитку господарської одиниці;
- розробити методичні основи умов реалізації стратегії розвитку господарської одиниці;
- обґрунтувати систему параметрів і показників, які оцінюють умови реалізації стратегії розвитку господарської одиниці, розробити методи і процедури їх кількісної оцінки;
- поставити практичні завдання формування і реалізації стратегії розвитку з метою апробації запропонованих методів і процедур і впровадження результатів теоретичних досліджень.

Відповідно до головної мети завданнями дисертаційних досліджень були визначені і сформульовані його об'єкт і предмет.

**1.3. Предмет і об'єкт дослідження.** Предметом дослідження є економічні та організаційні фактори формування стратегії розвитку промислових підприємств у нових умовах господарювання.

**1.4. Методологія та методи дослідження.** Теоретичною і методичною базою дисертаційного дослідження з обраної теми є праці колективів провідних науково-дослідних організацій і вузів, роботи вітчизняних і закордонних вчених з проблем управління в умовах ринкових відносин.

Основними методами стали системний підхід і системний аналіз проблем управління господарськими об'єктами в умовах ринку, а також економіко-математичні методи і моделі з метою розв'язання прикладних завдань визначення перспективних напрямів розвитку господарських об'єктів.

Обґрунтування висновків і пропозицій, отриманих у процесі дослідження, зумовлюється як методологією, так і використанням нормативно-методичної літератури, різнобічних даних про функціонування АО "Ватра".

У роботі використані сучасні теорії і методи дослідження, зокрема, системний аналіз, методи групування, порівняльний і факторний аналіз, економіко-математичне моделювання.

**1.5. Наукова новизна роботи.** Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в розробленні теоретичних і методичних положень, які визначають основні напрями трансформації системи управління підприємством в умовах переходу до ринкових відносин.

Найбільш важливими науковими результатами дисертаційного дослідження є:

- розроблення теоретичної моделі стійкого зростання і розвитку господарської одиниці, яка охоплює стратегію бізнесу та організаційну політику;
- обґрунтування підходів до формування загальної стратегії бізнесу, а також стратегії стосовно основних елементів комплексу маркетингу, в тому числі асортименту продукції, цін, збуту і руху товару;
- розроблення процедури комплексного маркетингового дослідження як основи формування стратегії;
- обґрунтування підходів до формування організаційної політики, як сукупності засобів, що забезпечують внутрішню рівновагу господарського об'єкта.

**1.6. Теоретична і практична значущість роботи.** Теоретична цінність роботи полягає в обґрунтуванні нових адміністративних структур, їх функцій і завдань управління як на макро-, так і мікрорівнях.

Практичне значення роботи полягає в тому, що теоретичні розробки, основні позиції яких викладені в дисертації, доведені до стадії, яка дозволяє використовувати їх в практиці управління промисловими підприємствами.

Методичні і практичні розробки по темі дисертації використовувалися в роботі АТ "Ватра" та інших підприємств при діагностиці стану і визначенні перспективних напрямів розвитку, проведенні маркетингових досліджень, оцінці рівня та ефективності структури управління, формуванні гнучких організаційних механізмів.

**1.7. Апробація роботи.** Основні результати досліджень доповідалися на наукових та науково-практичних конференціях і семінарах, зокрема на:

Всеукраїнській науково-практичній конференції "Методологія бухгалтерського обліку в Україні" (Тернопіль, 1993 р.);

Міжнародній науково-практичній конференції "Особливості оперативного економічного аналізу в системі маркетингової діяльності промислових підприємств" (Тернопіль, 1995 р.);

Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 25- річчю кафедри економічного аналізу і 30- річчю інституту обліку і аудиту (Тернопіль, 1996 р.);

Міжвузівській науково-практичній конференції "Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до ринку" (Тернопіль, 1996 р.);

Методичних семінарах Інституту економіки і управління ТАНГ, які висвітлювали проблеми ефективності виробництва на засадах впровадження нових адміністративних структур, функцій і завдань керування ними як на макро-, так і мікрорівнях.

**1.8. Публікації.** За результатами виконаних досліджень опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 3,4 д.а., з яких 2,2 д.а. належать особисто авторові.

До основних наукових результатів, які є особистим здобутком, дисертанта, належать наступні:

- розроблені основні підходи до формування загальних і конкретних маркетингових стратегій, методи і процедури їх здійснення;

- показано, що основою для формування стратегії маркетингу є проведення комплексного маркетингового дослідження в напрямках попереднього аналізу товарів і ринків, зовнішнього економічного середовища, внутрішньої діяльності підприємства;

- розроблена інформаційна модель організаційної політики (ІМОП);

- розроблені методичні рекомендації з розрахунку середньовиваженої оцінки рівня задоволення попиту;

- визначено, що оцінкою рівня досягнення організаційної мети чи результативності організаційної політики може бути оцінка близькості фактичного і нормативно встановленого в ІМОП порядків темпів зростання показників;

- розроблені методичні підходи оцінки зміни структури виконаних і невиконаних нормативних співвідношень з точки зору спрямованості зміни на реалізацію організаційної політики;

- вироблена процедура проектування організаційної структури на прикладі конкретного підприємства.

**1.9. Структура роботи.** Дисертація охоплює вступ, три основні розділи, висновки, список використаної літератури, містить 27 таблиць, 15 малюнків.

## **2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**2.1. Формування ринкової моделі господарювання** вимагає здійснення докорінної перебудови управління підприємствами. У зв'язку з цим виникає потреба в зміні концепції управління. Така концепція повинна передбачати формування і реалізацію економічної стратегії розвитку підприємства.

**2.2. Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових праць** дає змогу класифікувати стратегію розвитку підприємств, які забезпечують посилення позицій на

ринку. Стратегія розвитку підприємства може бути орієнтована на:

- зростання доходів підприємства і прибутковості його діяльності, організаційне зростання;
- підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на основі зниження витрат на виробництво чи підвищення якості та технічного рівня виробів;
- вибір стратегічних зон господарювання, безпечних у правовому і економічному аспектах.

**2.3. У процесі дослідження на основі аналізу наукової літератури, досвіду роботи підприємств доведено, що основними факторами, за рахунок яких досягається зростання кінцевих результатів є наступні:**

- створення нових сфер діяльності;
- технічний розвиток;
- проникнення в безпечну сферу діяльності при допомозі неконкурентних засобів.
- забезпечення організаційної гнучкості.

**2.4. Між стратегіями організаційного розвитку і змінами в організаційній і функціональній структурах існує певний взаємозв'язок. У дисертації зроблено аналіз вказаних змін, результати яких подано в таблиці 1.**

Отже вибір тих чи інших стратегій розвитку потребує розроблення відповідних їм форм і методів управління.

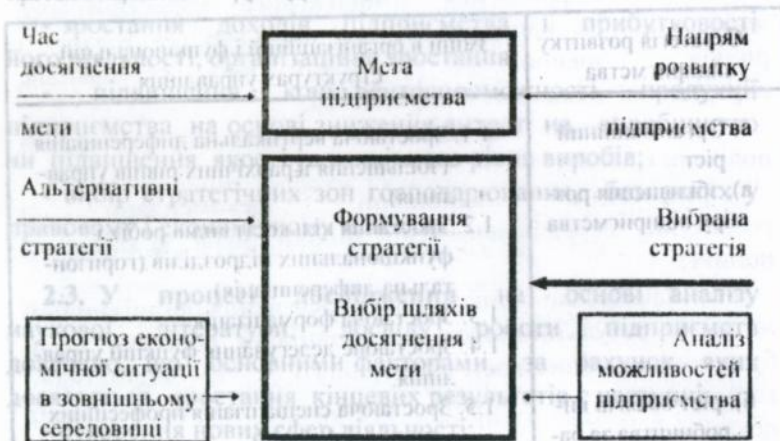
**2.5. Стратегія розвитку промислового підприємства повинна формуватися на основі:**

- прогнозу поведінки зовнішнього середовища, аналізу можливостей підприємства;
- орієнтації на довгострокову перспективу і відображення загальних завдань підприємства;
- адаптації до змін зовнішнього середовища;
- розглядати альтернативні шляхи розвитку підприємства;
- мобілізації ресурсів підприємств і спрямування їх на досягнення поставленої мети.

Таблиця 1. Взаємозалежність між стратегіями організаційного розвитку і структурою підприємства.

Стратегія розвитку підприємства	Зміни в організаційній і функціональній структурах управління
<p>1. Організаційний ріст</p> <p>а). збільшення розміру підприємства</p> <p>б). ріст обсягів виробництва за рахунок диверсифікації</p>	<p>1.1. Зростаюча вертикальна диференціація (збільшення ієрархічних рівнів управління)</p> <p>1.2. Зростання кількості видів робіт і функціональних підрозділів (горизонтальна диференціація)</p> <p>1.3. Зростаюча формалізація</p> <p>1.4. Зростаюче делегування функцій управління</p> <p>1.5. Зростаюча спеціалізація професійних навичок і функцій</p> <p>1.6. Поділ основних підрозділів</p> <p>1.7. Зростаюча формалізація, особливо процедур планування і розподілу ресурсів</p>
<p>2. Технічний розвиток</p>	<p>2.1. Зростання професійного рівня працівників, їх спеціалізації</p> <p>2.2. Зростаюча спеціалізація професій і функцій</p>
<p>3. Проникнення в безпечну сферу діяльності з допомогою неконкурентних засобів (особливо з допомогою складання спільних програм)</p>	<p>3.1. Створення нових структурних підрозділів</p> <p>3.2. Зростаюче делегування функцій управління.</p> <p>3.3. Більш активні внутрішні зв'язки за рахунок побічних взаємозв'язків.</p>
<p>4. Створення організаційної гнучкості</p>	<p>Залежить від прийнятих методів, але звичайно супроводжується:</p> <p>4.1. Створенням нових спеціалізованих підрозділів для обслуговування вертикальних інформаційних систем чи для поширення координації побічних неформальних зв'язків.</p> <p>4.2. Активніший внутрішній зв'язок за рахунок побічних взаємозв'язків.</p> <p>4.3. Зростаюче делегування функцій управління.</p>

Схематично процес вироблення стратегії розвитку підприємства поданий на мал.1.



Мал.1. Процес вироблення стратегії розвитку підприємства.

2.6. Аналіз умов функціонування підприємств у період переходу до ринкових відносин, а також врахування зовнішніх і внутрішніх умов діяльності, дозволяє визначити стратегію підприємства як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства. При цьому правила розподіляються на дві групи:

1. Стратегія бізнесу – правила, на основі яких підприємство будує свої відносини з зовнішнім середовищем;
2. Організаційна політика – правила, на основі яких підприємство здійснює внутрішні організаційно-технічні зміни.

Формування ринкової діяльності підприємства може здійснюватися на основі концепції вдосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу.

Стратегія маркетингу враховує визначення асортименту, ринку,

комплексу маркетингових засобів, способів і часу виходу на ринок.

**2.7. Вибрана загальна стратегія** маркетингової діяльності повинна бути конкретизована з точки зору вибору оптимального комплексу маркетингу (товару, цін, збуту, руху товарів). При цьому дані стратегії також можуть класифікуватися за рядом ознак. Наприклад, виділяються наступні конкретні маркетингові стратегії:

- неактивна, тобто незалежна ні від часу, ні від політики конкурентів, коли ціна товару, витрати на рекламу і рух товарів є незмінними величинами;
- залежна від часу;
- адаптована до поведінки конкурентів.

**2.8. Основні напрями маркетингового дослідження** подані на малюнку 2. Запропонована процедура призначена для комплексного маркетингового дослідження.

Попередній аналіз товарів і ринків, спрямований на виявлення їх переліку, які підлягають подальшому дослідженню, і охоплює аналіз пріоритетів продукції, ринків, галузей, споживачів.

Аналіз зовнішнього комерційного середовища передбачає аналіз кон'юнктури, споживачів, конкуренції.

Зіставлення ринків за вибраними критеріями може бути проведене з допомогою експертної оцінки і побудови "профілів" ринків. Для цього можна використати такі підходи:

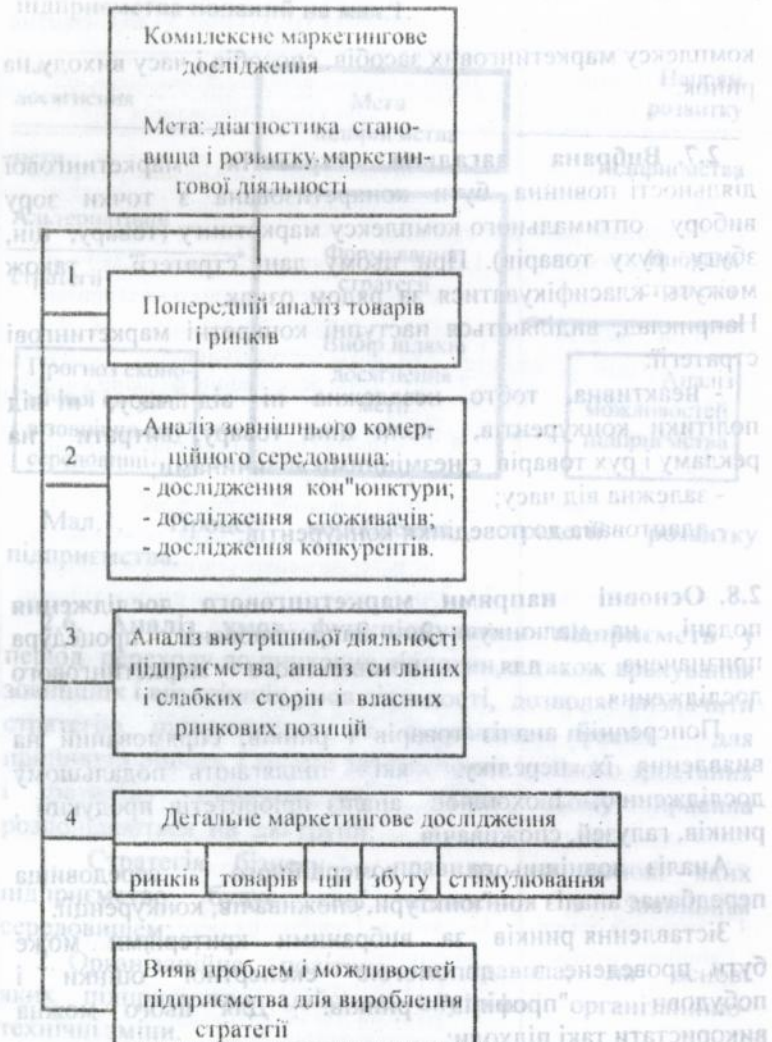
а) експертним шляхом з переліку ринків вибираються найбільш (найменш) переважаючі;

б) ранжуються критерії, їм надаються ваги ( $q_i$ ):

$$0 < q_i < 1;$$

середньозваженої оцінки рівня задоволення попиту ( $X_i$ ) за формулою:

Схематично процес вироблення стратегії розвитку підприємства



Мал. 2. Загальна методологія маркетингового дослідження.

комерційних зусиллях, маркетингу;  $i > ip > 0$   
Стратегія маркетингу враховує визначення асортименту, ринку,

$$\sum q_i = 1; \quad (1)$$

Інтегральна оцінка кожного ринку ( $R_{ij}$ ) розраховується як:

$$R_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^n q_i X_{ij} \quad (2)$$

де  $X_{ij}$  - оцінка  $j$ -го ринку за  $i$ -м критерієм ( $X_{ij}$  - набуває значення 1-погано, 2-задовільно, 3-добре, 4-відмінно);

в) при невеликій кількості порівняльних ринків можна використовувати "профільний" аналіз, який забезпечує наочність порівняння об'єктів.

**2.9. Проведений аналіз зовнішнього комерційного середовища.** Для репрезентативності вибірки до неї ввійшли основні споживачі електросвітільників, враховуючи представників різних регіонів і галузей. Відповіді на питання були отримані від підприємств-споживачів. Для обліку кваліфікації експертів проведена їх самооцінка.

Самооцінка експерта ( $K_j$ ) вираховується за формулою:

$$K_j = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_i K_{ij} \quad (3)$$

де  $K_j$  - самооцінка  $j$ -го експерта;

$P_i$  - вагомість  $i$ -го показника знайомства з проблемою;

$n$  - кількість показників в анкеті;

$m$  - кількість експертів;

$K_{ij}$  - оцінка  $j$ -го експерта, залежно від ступеня його обізнаності з проблемою по  $i$ -му показнику.

Отримані самооцінки використовуються як для визначення індивідуального рівня споживання, так і для середньої оцінки рівня задоволення попиту на деяку групу виробів.

**2.10. У роботі наведено приклад розрахунку середньозваженої оцінки рівня задоволення попиту ( $X_j$ ) за формулою:**

$$\bar{X}_j = \frac{\sum_{j=1}^m X_j \cdot K_j}{\sum_{j=1}^m K_j}; \quad (4)$$

де  $X_j$  - індивідуальна оцінка, дана  $j$ -им експертом;

У дисертації розраховані рівні задоволення попиту на певні товарні групи з достатньою ймовірністю. Це дало змогу визначити ті товарні групи, попит на які не насичений і, відповідно, їх виробництво доцільне. Виявлені причини невідповідності продукції підприємства вимогам споживачів. Це завищені ціни (41 % опитаних); негнучкі умови постачання (39 %); відсутність необхідного сервісу (25 %); невідповідна якість (7 %).

**2.11. Метою проведення організаційної політики є забезпечення внутрішньої рівноваги господарського об'єкта.**

У дисертації розроблена інформаційна модель організаційної політики (ІМОП).

Оцінкою рівня досягнення організаційної мети чи результативності організаційної політики може бути оцінка зближення фактичного і нормативного (встановленого в ІМОП) темпів зростання показників. Пропонується розрахувати оцінку так:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m A_{ij} \cdot K_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m K_{ij}}; \quad (5)$$

де  $R$  - оцінка результативності організаційної політики;

$A_{ij}$  - змінна, яка відображає наявність чи відсутність у фактичному впорядкуванні показників бінарного відношення "більшості" заданого в ІМОП.

$$A_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } t_i \geq t_j \in \mathbb{N}; \\ 0, & \text{в протилежному випадку.} \end{cases}$$

де:  $t_i, t_j$  - темпи росту  $i$ -го і  $j$ -го показників;

$\mathbb{N}$  - множина пар номерів показників ( $ij$ ) між якими задано відношення "більшості" в ІМОП;

$K_{ij}$  - коефіцієнт значущості мети, що відповідає вимогам  $t_i \geq t_j$ , включених до ІМОП.

Оцінка змінюється в діапазоні від 0 до 1. Збіг фактичного і заданого ІМОП порядку показників свідчить про найвищий рівень реалізації організаційної політики. При цьому  $R = 1$ .

Фактичний порядок показників повністю протилежний нормативному, дає оцінку  $R = 0$ . Чим ближче оцінка результативності до одиниці, тим більша частка організаційної мети реалізована в господарському об'єкті.

2.12. У таблицях 2 і 3 показані результати розрахунків оцінок результативності та якості організаційної політики, а також рівня організованості.

Таблиця 2. Суспільні та інтегральні оцінки результативності ( $R$ ) та якості ( $K$ ) організаційної політики, рівня організованості в цілому ( $O$ )

Оцінки	суспільні		нормативні	
	1994	1995	1994	1995
$R$	0,53	0,50	0,55	0,51
$K$	0,36	- 0,07	0,30	- 0,12
$O$	0,40	0,23	0,39	0,23

Таблиця 3. Оцінка по сферах діяльності

Оцінки	конструктори		технологи		цехи	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
R	0,80	0,70	0,83	0,67	0,60	0,60
K	-0,33	-0,33	0,00	-1,00	1,00	0,00
O	0,51	0,34	0,69	0,00	0,60	0,36

Отже, розроблення інформаційних моделей організаційної політики є основою вироблення організаційних заходів, так і оцінки результатів їх реалізації.

**2.13. Господарський аспект організаційної політики** впливає на організацію (реорганізацію) трудового процесу, де головним питанням є розподіл праці, спеціалізація в межах господарського об'єкта.

Організаційна політика зв'язана з господарським механізмом управління. Її здійснення вимагає проведення аналізу та оцінки діяльності функціональних і лінійних підрозділів, ефективності системи управління, впливу кожного з них на кінцеві результати фінансово-господарської діяльності.

Методика аналізу працездатності підрозділів підприємства заснована на моделюванні оцінок нормативної (еталонної) і фактичної структурної ситуації. Послідовний аналіз стану кожного підрозділу підприємства, визначення перспективних напрямів його вдосконалення заснований на співвідношенні отриманих оцінок.

Інструментарій аналізу базується на визначенні фактичної трудомісткості реалізації зовнішніх і внутрішніх взаємодій, їх розподіл за функціями управління. На прикладі АТ "Ватра" показано, що такий підхід до аналізу діяльності підрозділів дозволяє здійснити

цілеспрямовану організаційну політику у перерозподілі ресурсів, функцій управління і т.д.

Адміністративний аспект організаційної політики, що зв'язаний з адміністративним механізмом регулювання управління, за змістом є сукупністю методів і процедур проектування макроорганізаційної структури. Показано, що ключовим моментом проектування організаційних структур є диференціація структурних елементів. Диференціація визначається об'єктами застосування. У даному дослідженні об'єктами диференціації є частини зовнішнього середовища і сукупність господарських завдань.

Структуризація здійснюється за ознаками однорідності середовища та однорідності використовуваних технологій вироблення і реалізації господарських рішень. У результаті структуризації виділяється складовий елемент - структурний модуль. Сукупність таких структурних модулів формує нормативну модель структури (НМС). Суть проектування полягає в синтезі організаційної структури із окремих структурних модулів НМС.

На прикладі АТ "Ватра" показана процедура проектування організаційної структури. Її застосування дозволяє обґрунтувати склад і номенклатуру структурних блоків, які забезпечують виконання відповідних функцій, визначити напрям і зміст їх взаємодії.

Вихідними даними аналізу є визначення фактичної

### 3. ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1. Перехід до ринкової моделі господарювання зумовлює необхідність зміни концепції управління підприємствами. Господарська самостійність підприємств вимагає від їх керівництва вироблення і послідовної реалізації економічної стратегії перспективних напрямів розвитку підприємств. Це потребує розроблення відповідних моделей розвитку і дослідження діяльності підприємства при різних варіантах господарювання.

**3.2. Необхідність вибору перспективного напрямку організаційного розвитку** ставить проблему розроблення відповідних форм і методів його здійснення. Останніми розглядається стратегія організаційного розвитку.

**3.3. На основі аналізу умов функціонування підприємств у процесі переходу до ринкових відносин,** а також врахування зовнішніх і внутрішніх сторін їх діяльності можна стверджувати, що метою стратегії бізнесу є досягнення довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виживання, стійке функціонування і розвиток підприємства в найближчій перспективі.

**3.4. Маркетингова концепція визначає маркетингову діяльність як комплексний інтегрований процес реалізації наступних засобів (функцій):**

- аналіз, планування і прогнозування попиту;
- формування і розвиток товарної політики;
- забезпечення цінової політики;
- проведення комунікативної політики, яка формує заходи стимулювання попиту;
- організація і планування виробничої і комерційної логістики і збуту товарів.

**3.5. Стратегія маркетингу пов'язана з вибором засобів маркетингу (функцій), в зв'язку з чим доцільно подавати її в контексті основних складових загальних стратегій маркетингу стосовно ринків і продуктів на цих ринках, а також конкретних стратегій стосовно маркетингових засобів, товару, ціни, збуту, руху товару.**

**3.6. Основою для формування стратегії маркетингу є проведення комплексного маркетингового дослідження в напрямках попереднього аналізу товарів і ринків, аналізу зовнішнього економічного середовища, аналізу внутрішньої діяльності підприємства.**

**3.7. Метою проведення організаційної політики є забезпечення внутрішньої рівноваги господарського об'єкта.** Досягнення цієї рівноваги повинно забезпечуватися системою заходів, пов'язаних з удосконаленням механізмів управління. Суть організаційної політики полягає в дотриманні певної сукупності правил, методів і процедур, пов'язаних з оцінкою працездатності цих механізмів і визначенням перспективних напрямів їх удосконалення.

Інформаційна складова організаційної політики, пов'язана з інформаційним механізмом управління, охоплює сукупність методів і процедур відображення оцінки і аналізу господарської ситуації, яка склалася.

Реалізація цих методів і процедур можлива тільки в рамках однієї моделі. З цією метою розроблена інформаційна модель організаційної політики (ІМОП). За змістом ІМОП є системою цільових установок і вимог до організаційного розвитку, показників, що відображають умови їх досягнення і кількісні оцінки результативності та якості організаційної політики в цілому.

**3.8. Методика аналізу функціонування підрозділів підприємства ґрунтується на моделюванні оцінок нормативної (еталонної) і структурної ситуації, яка склалася.**

Вихідними даними аналізу є визначення фактичної трудомісткості виконання функцій і робіт.

**3.9. Адміністративний аспект організаційної політики, пов'язаний з адміністративним механізмом управління, за своєю суттю є сукупністю методів і процедур проектування макроорганізаційної структури.** Показано, що ключовим моментом проектування організаційних структур є диференціація структурних елементів.

Об'єктом диференціації є зв'язки зовнішнього середовища і сукупність господарських завдань. При цьому структуризація здійснюється за ознаками

однорідності частин середовища і однорідності використовуваних технологій вироблення і реалізації господарських рішень.

**3.10. У результаті структуризації** визначається складовий елемент (структурний модуль). Сукупність таких структурних модулів формує нормативну модель структури (НМС). Суть проектування полягає в синтезі організаційної структури на основі окремих структурних модулів НМС.

#### **4. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ВИКЛАДЕНІ АВТОРОМ В ТАКИХ ПУБЛІКАЦІЯХ:**

4.1. Насінник В.З., Вашків О.П. Малий бізнес і проблеми його становлення // В зб.: Проблеми розбудови державності України - К., УК 93 ДЕП. ВІНТИ, -N:12, 1993. (Особистий внесок автора: узагальнено перший досвід формування і розвитку підприємств малого бізнесу в Україні).

4.2. Насінник В.З., Бенько І.Д., Мостовий В.М. Статистичне вивчення впливу факторів на рівень ефективності виробництва // В зб.: Методологія бухгалтерського обліку в Україні - МОУ ТІНГ Тернопіль, 1993. -с.87-90. (Особистий внесок автора: розроблено економікоматематичні моделі факторного аналізу впливу на ефективність виробництва).

4.3. Насінник В.З., Каленський В.В. Факторний аналіз фондівдачі // В зб. Методологія бухгалтерського обліку в Україні - ТІНГ Тернопіль, 1993. -с.91-92. (Особистий внесок автора: розроблено економікоматематичну модель планування фондівдачі).

4.4. Насінник В.З., Хавдій О.П. Соціально-економічний зміст орендних відносин // В зб. Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до ринку. - ТАНГ Тернопіль: Вид. ВО "Оріон",



**АННОТАЦИЯ.**

Насинник В.З. Стратегия организационно-экономического развития предприятия (на примере АО "Ватра").

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 - экономика предприятий и формы хозяйствования.

Институт региональных исследований НАН Украины.

Защищается рукопись - диссертации, в которой исследованы теоретические и методические вопросы развития предприятий в новых условиях, а также разработки адекватных ей организационных механизмов управления. Приводятся разработанные методики оценки результативности организационной политики на примере Тернопольского акционерного общества "Ватра" за 1995-1996 гг. Результаты исследования позволяют выявить и определить пути формирования новых интегральных структур. На основе существующих закономерностей связи формы хозяйствования и отношений собственности разработана концепция проектирования организационной структуры на примере конкретного предприятия.

Результаты работы внедрены в западном регионе Украины, на АО "Ватра", основные положения могут быть использованы на любых предприятиях при переходе на новые формы хозяйствования.

**ANNOTATION.**

Nasinyk W.Z. Strategy of the organizational and economic development of the enterprise (A.O. Watra is taken as an example).

Theses for maintaining a degree of the candidate of economic sciences on the speciality 08.06.01 - economics of enterprises and forms of management.

Institute of regional researches NAN of Ukraine.

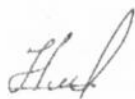
A manuscript of the theses is being maintained, where the theoretical and methodologic problems of the development of enterprises under new conditions are investigated, as well as the elaboration of the similar organizational mechanisms of management.

Here we deal with the estimation of the results of the organizational policy on the example of the Ternopil joint-stock company enterprise "Watra" for 1995-1996.

The results of investigation give us the right to reveal and define the ways of formation of new integral structures. On the basis of the existing regularities of connection of the forms of economic management and property relations, a new conception of projecting of organizational structure on the example of the above mentioned enterprise has been worked out.

The results of the work are inculcated in the western region of Ukraine, the main points can be used at any enterprises during the transition to new forms of economic management.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інформаційна модель організації політики (ІМОП), середовище, диференціація, технічний розвиток, спеціалізація, стратегія, прогнозування, адаптація, транспортні витрати, загальні витрати.



Підписано до друку 28.03.97р. Формат паперу 60x84<sup>1/16</sup>.  
Друк офсетний ротопринтний. Папір друкарський білий.  
Друкарських листів 1 1/4. Замовлення 354. Тираж 100.

Тернопіль, вул. Над Стівом, 10. Обласне управління статистики.  
Відділ оперативної поліграфії.







436059

AB 37.602