

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Василишин Роман Данилович

УДК 658.012.4:631.153

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ РИНКУ**

Спеціальність 08.06.02 - Підприємництво, менеджмент
та маркетинг

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Суми - 1997



00751269 (U)

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному аграрному університеті
Міністерства агропромислового комплексу України.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор
Чупіс Анатолій Віталійович, Сумський
державний аграрний університет, кафедра
фінансів, завідує кафедрою.

Офіційні опоненти: - доктор економічних наук, професор
Сахаєв Вадим Григорович, Київський інститут
підвищення кваліфікації Міністерства
комунального господарства, головний
науковий співробітник

- кандидат економічних наук, доцент
Ілляшенко Сергій Миколайович, Сумський
державний університет, кафедра економіки,
доцент.

Провідна установа - Національний аграрний університет, м. Київ.

Захист відбудеться "6" чудня 1997 р. о 10⁰⁰ годині на
засіданні спеціалізованої вченої ради К 55.815.01. Сумського
державного аграрного університету, м. Суми, вул. Кірова, 160, ауд.

304

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Сумського
державного аграрного університету, м. Суми, вул. Петропавлівська,
57.

Автореферат розісланий "6" листопада 1997 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

О.О. Несветов

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Економічна ситуація, яка склалася в Україні при переході до ринку, ставить перед теорією та практикою управління нові проблеми. У сучасний момент перед економічною наукою виникають нові питання, які насамперед стосуються розробки і втілення у вітчизняну практику господарювання стратегічного менеджменту розвитку підприємства.

Методологія стратегічного управління, яка сформувалася в розвинутих країнах світу не розрахована на умови розвитку України. Тому гостро постають питання, пов'язані з розробкою методології стратегічного менеджменту, адаптованої до перехідного періоду, який характеризується переходом від одного способу виробництва до другого, наявністю великої кількості перетворених форм, які по суті складаються з однотипних елементів. Розвиток матеріальної сфери виробництва, яка зараз зазнає найбільшого занепаду вимагає глибоких наукових досліджень, розробки і реалізації стратегічних програм, зорієнтованих на ринок, на підвищення конкурентоздатності підприємств.

Підвищення значення фактору управління в умовах прогресуючого науково-практичного розвитку та в зв'язку з цим ролі та соціального статусу людей, які виконують управлінські функції, свідчать про початок епохи менеджменту.

Протягом останніх років проблемами формування стратегічного управління підприємством займалися такі вітчизняні та іноземні вчені: Панченко Є.Г., Москаленко В.П., Гончаров В.Н., Костенко Ю.Т., Івін Л.М., Кузьмін О.Є., Сало І.В., Чекаловець В.Г., Харічков С.К., Тімонін О.М., Потьомкін С.К., Заруба О.Д., Головка Г.М., Молодцов А.В., Михайлов М.Г., Сашенко О.Л., Смірнов А.Д., Максимова В.Ф., Ансофф І., Мескон М., Альберт М. та інші.

Однак ці проблеми потребують подальшого вивчення, теоретичного осмислення, розвитку і практичного втілення. Особливої уваги потребує методологічне обґрунтування, розробка концептуальних основ та методологічних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємства сфери матеріального виробництва.

Виходячи з цього, актуальність дослідження полягає в методологічному обґрунтуванні, розробці і запровадженні в практику механізму стратегічного управління розвитком підприємств матеріальної сфери виробництва.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідних робіт по виконанню комплексних тем: "Розробити модель фінансово-кредитної системи регіонального природокористування" (№ держ. реєстр. 0194U008843); "Розробити модель індикативного планування охорони природи та раціонального використання природних ресурсів в Україні" (№ держ. реєстр. 0194U008284) за замовленням Міністерства освіти України; "Розробка теорії розвитку навколишнього середовища як еволюційної системи: еколого-економічний аспект" (шифр 6/152) за замовленням Державного комітету України з питань науки, техніки та промислової політики; "Розробка фінансово-економічної стратегії розвитку АТ "Азот" Рівненської області" (№ держ. реєстр. 0197U000532).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в удосконаленні концептуальних основ науково-практичних рекомендацій стратегічного менеджменту для вітчизняних підприємств, які функціонують у специфічних умовах економіки перехідного періоду, який має враховувати історичні особливості національного розвитку, соціально-психологічні особливості національного маркетингу, а також складну екологічну ситуацію і її наслідки. Для реалізації мети поставлені такі задачі:

- уточнити зміст категорії "стратегічний менеджмент" і з'ясувати зв'язок з категорією "прогнозування довгострокового розвитку підприємства";
- проаналізувати концепції стратегічного менеджменту підприємств економічно розвинутих країн з метою формування приємної концепції стратегічного менеджменту для країн з перехідною економікою;
- розробити і запропонувати комплексну структуру стратегічного менеджменту;
- розробити нову блок-схему стратегічного менеджменту з урахуванням основних його складових;
- виконати прогнозну оцінку альтернативних варіантів розвитку підприємства;
- розробити науково-практичні рекомендації впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах сфери матеріального виробництва;
- провести апробацію методичних рекомендацій стратегічного менеджменту.

Наукова новизна одержаних результатів:

- уточнені категорії стратегічного менеджменту, стосовно до соціально-економічних умов України; запропонована його комплексна структура;
- визначені і обгрунтовані концептуальні сфери стратегічного розвитку (економічна, соціальна, екологічна), встановлено їх взаємозв'язок і взаємовплив;
- розроблені індикативні показники розвитку цих сфер, які зведені у систему; запропоновано алгоритм розрахунку їх показників;
- уточнена і доповнена існуюча блок-схема стратегічного менеджменту підприємств;
- визначені обліково-статистичні особливості нової інформаційної бази стратегічного менеджменту в умовах застосування ПЕОМ;
- встановлено необхідність інженерно-технічних досліджень з вияву резервів розвитку існуючих на підприємствах технічних систем і обгрунтовано доцільність їх зв'язку з маркетинговими дослідженнями.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці методичних рекомендації стратегічного менеджменту та обгрунтуванні пропозицій по удосконаленню регіональних умов для реалізації стратегії розвитку підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути використані у менеджменті на підприємствах сфери матеріального виробництва та надання послуг з метою формування їх соціально-економічної політики.

Результати досліджень передані до Міністерства економіки України, Комісії Верховної Ради України з питань екологічної політики, науково-дослідним організаціям, промисловим підприємствам, виконавчим комітетам і управлінням держадміністрації ряду міст Рівненської, Сумської, Полтавської областей.

Особистий внесок здобувача:

визначений у розділі автореферату "Наукова новизна одержаних результатів". Публікації автора підтверджують цей факт.

У статті "Фінансово-організаційний механізм розвитку лісогосподарського комплексу" з співавтором Шершуном М.Х. особистий внесок автора полягає в обгрунтуванні фінансової стратегії соціально-економічного розвитку підприємств лісогосподарського комплексу.

У статті "Науково-практичні аспекти обліку витрат на підприємстві" з співавтором Желтоног Л.С. особистий внесок автора полягає в запропонованні нових підходів до відображення нових економічних

явищ у обліковій інформації, необхідної для оперативного управління, перспективного стратегічного планування, прийняття виважених і обґрунтованих управлінських рішень.

У статті "Фінансово-економічні аспекти аналізу господарської діяльності" з співавтором Давиденко О.В. особистий внесок автора полягає у розробці пропозицій удосконалення механізму формування і розподілення доходів підприємства; проведеному аналізу існуючих можливостей і перспективних прогнозів його фінансової політики.

У статті "Удосконалення фінансово-економічних відносин маркетингової діяльності у лісгосподарському комплексі" з співавтором Шершуном М.Х. особистий внесок автора полягає в удосконаленні концептуальних основ маркетингової діяльності на підприємствах лісгосподарського комплексу.

Апробація результатів дисертації. Результати проведених досліджень та основні наукові положення дисертації були викладені, обговорені і опубліковані як матеріали доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях: "Міжнародна логістика та маркетинг в країнах з перехідною економікою" (Донецьк, 1996); "Проблеми і перспективи формування цивілізованого суспільства в Україні" (Харків, 1997); "Місто, регіон, держава: проблеми розподілу влади" (Слав'яногорськ, 1997).

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано 9 робіт загальним обсягом 3,7 д. а. (особисто автора 3 д. а.).

Структура дисертаційної роботи.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Дисертація викладена на 142 сторінках машинописного тексту, містить 6 таблиць, 5 рисунків, 4 додатка. Список використаних джерел включає 137 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі дисертації "Дослідження принципів і методологічних основ стратегічного менеджменту підприємства" проведено аналіз основних принципів та методів стратегічного менеджменту підприємства сфери матеріального виробництва, уточнено зміст категорії "стратегічний менеджмент", існуючих концепцій стратегічного менеджменту підприємства стосовно до соціально-економічних умов України, розглянуті проблеми керованого розвитку та його основні етапи.

Під поняттям "стратегічний менеджмент", ми розуміємо таке управління, яке ґрунтується на стратегічних цілях підприємства і передбачає визначення концептуальних позицій на перспективу в залежності від пріоритетності цілей розвитку.

Розвиток виробничо-економічної системи, якою є підприємство може розглядатися як саморозвиток, або як керований розвиток.

В дослідженні розглядаються в залежності від ідеології управління проблеми керованого розвитку, для рішення яких необхідно виділення спеціалізованої підсистеми управління розвитком, яка була б спроможна забезпечувати вирішення всієї сукупності задач розвитку підприємства. Механізмом реалізації розвитку на підприємстві є розробка та впровадження нововведення (іновації).

В дисертаційній роботі з'ясовані основні причинні механізми, які породжують і підтримують розвиток кожного окремого підприємства:

- прогресуюча адаптація виробничо-економічної системи підприємства до умов ринку, які погіршують існуючі якості цієї системи або змінюють її поведінку;

- внутрішні інформаційні механізми і процеси, які забезпечують зростання упорядкованості виробничо-економічної системи.

З переходом до ринкових відносин в Україні з'явилась гостра необхідність у розвитку менеджменту, сутність якого як корисної діяльності полягає у використанні сукупності сучасних принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення ефективності, збільшення прибутку, а також передбачає управління людським капіталом, що у комплексі повинно забезпечувати досягнення поставлених цілей. Але саме останні визначають концепцію розвитку підприємства та основні напрямки ділової активності підприємства, що обумовлює необхідні розробки своєї економічної політики. Суть якої полягає в:

- формуванні стратегічних цілей та задач;
- аналізі сильних та слабких сторін діяльності підприємства;
- оцінці існуючих і перспективних напрямків господарської діяльності;

- аналізі зовнішнього оточення і його вплив на функціонування підприємства;

- визначення альтернатив виробничо-господарської діяльності;

- вибір стратегії;

- складання кожного року бюджету підприємства в цілому, його функціональних та господарських складових.

На цьому етапі досліджень виявлені нові тенденції в технології прийняття управлінських рішень:

- перевага віддається структурообразуючому рішення, яке передбачає структурну диференціацію крупних виробничих одиниць на окремі підрозділи;

- одночасно з масштабними планами досліджень приймаються рішення, які стимулюють впровадження нововведень;

- в управлінському рішенні починає значна перевага віддаватися критерій якості продукції;

- реалізація управлінських рішень базується на активізації ініціативи кадрового виконавця;

- управлінські рішення, пов'язані з організацією структури, неминуче слідує за управлінськими рішеннями з вибору стратегії;

- найбільш вагомими частинами стратегічних управлінських рішень є забезпечення реалізації рішення у сполученні з безперервною адаптацією.

До задач прийняття рішень, пов'язаних з управлінням розвитку, можна віднести:

- задачі діагностики, які пов'язані з прийняттям рішень про віднесення проблеми до того чи іншого класу;

- прогноз - діагностика майбутнього стану;

- оцінка параметрів та вибір найбільш вагомих з множини альтернатив;

- формування управління, яке полягає в прийнятті рішення, вибір способу дії та поведінки.

Аналіз процесу управління розвитком виявив зміст та взаємозв'язок основних етапів управління розвитком, зображеним на рис. 1.

Система стратегічного менеджменту передбачає:

- виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі незалежно від фактично існуючої структури управління виробничо-господарською діяльністю;

- створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;

- оцінку та стимулювання виробничих підрозділів і їх керівників по ступеню досягнення стратегічних цілей.

Аналіз досвіду стратегічного менеджменту дозволив класифікувати різні стратегії за такими основними групами:

1. Концентрація виробництва - розширення виробничих потужностей та збільшення на цій основі випуску традиційної для підприємства продукції.

2. Вихід на нові ринки - пошук перспективних регіонів збуту продукції.

3. Розвиток та удосконалення продукції.

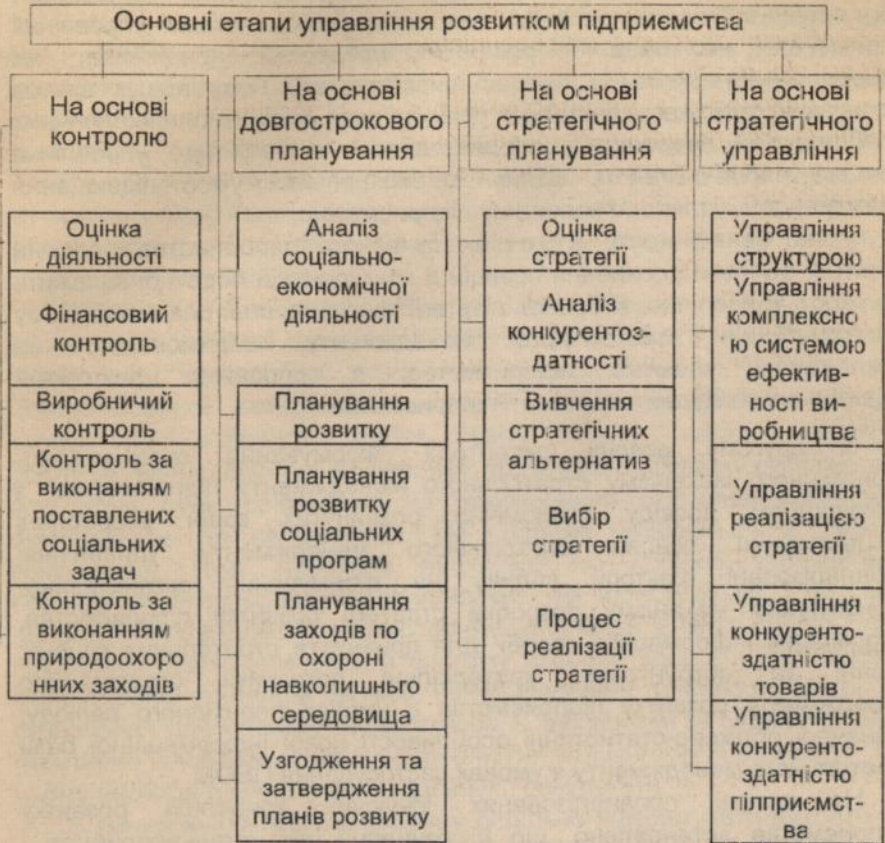


Рис. 1. Основні етапи управління розвитком підприємства

4. Іновації в технології виробництва.
5. Інтеграція незалежних господарських суб'єктів.
6. Дезінтеграція - створення структури, яка складається з незалежних суб'єктів ринку.
7. Створення ризикових підрозділів.
8. Концентрація, диверсифікація продукції.
9. Скорочення витрат, економія ресурсів.
10. Самоліквідація підприємства.

Відсутність масової практики менеджменту в Україні потребує розробки шляхів удосконалення стратегічного управління підприємством. На сучасному етапі розвитку суспільного виробництва менеджмент є складне соціально-економічне явище, яке проявляється

у всіх сферах функціонування підприємства. Сучасний менеджмент схиляється в бік соціологізації і психологізації. Всі системи управління спрямовані на вияв і розвиток здібностей працівників, які використовуються їми у процесі виробництва. Тому пошук шляхів активізації людського фактору з урахуванням соціально-психологічних особливостей персоналу, запровадження іноваційного управління працею виробництва є одним з вирішальних умов підвищення ефективності діяльності колективу підприємства.

Роль менеджменту в умовах сучасного виробництва постійно зростає, оскільки посилення позицій в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, вибраної стратегії та зусиль по її реалізації. Тому вдосконалення стратегічного менеджменту, спрямованого на комплексний розвиток підприємства, є головними факторами підвищення конкурентоздатності підприємства.

В другому розділі дисертації "Формування організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту підприємства" з урахуванням досвіду економічно розвинутих країн розроблені концептуальні основи стратегічного менеджменту управління; проаналізовані фактори впливу на формування організаційно-економічного механізму розробки стратегії розвитку підприємства, сформовані інформаційні засоби для прийняття стратегічних рішень; обрані та обгрунтовані критеріальні показники стратегічного менеджменту розвитку підприємства в умовах перехідного періоду; визначені обліково-статистичні особливості нової інформаційної бази стратегічного менеджменту в умовах застосування ПЕОМ.

На основі проаналізованих існуючих концепцій розвитку підприємства встановлено, що ці концепції, які загальноприйняті і поширені серед підприємств в іноземній ринковій економіці, мають слабку соціальну і екологічну спрямованість. Разом з тим необхідність соціальної спрямованості концепції розвитку вітчизняних підприємств зумовлена існуючими національними людськими цінностями, відмова від яких в Україні не тільки недоцільна, але й суперечить цілям реформування економічних відносин, яке було підтримано народом України. Необхідність екологічної спрямованості концепції економічного розвитку є специфічною потребою нашого господарства в забезпеченні національної безпеки розвитку, яка посилилася з виникненням особливої екологічної ситуації в країні, а також з необхідністю не тільки ліквідації наслідків надзвичайних екологічних катастроф (Чорнобиль), а і з усвідомленням необхідності своєчасного попередження їх виникнення в майбутньому.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств запозичення іноземного досвіду не є можливим, оскільки цього досвіду недостатньо з огляду на специфічні національні особливості України. Еволюційна концепція стратегічного менеджменту для вітчизняних підприємств зображена на рис. 2.

Виходячи з цього, в стратегічному менеджменту розвитку вітчизняних підприємств автором пропонується виділяти концептуальні сфери розвитку, до яких можна віднести: економічний розвиток; соціальний; екологічний.

Перехід до ринку потребує значних змінень у всіх сферах діяльності людей, які пов'язані з адаптацією існуючого, викорінювання віджилого і застарілого, створення нового. Вагомим досягненням централізованої економічної системи, що не заперечують навіть економічно розвинуті країни світу, було якісне медичне обслуговування, освіта, інші напрями соціального розвитку суспільства. Але вони були орієнтовані на задоволення статичної командної економіки, а не на потреби, які гостійно змінюються в умовах конкуренції. Тому необхідні реформи, які повинні забезпечити оволодіння універсальними професіями, які користуються попитом, і допомогти громадянам свідомо приймати участь у житті суспільства. Необхідно також перетворити систему охорони здоров'я, яка була б зорієнтована по-перше за все на збільшення тривалості життя та скорочення травматизму та захворювань, що завжди за будь-яких умов позитивно відображається на виробництві та рівні життя в цілому. При цьому необхідно спиратися на досягнуті результати.

В ринкових умовах суспільству доцільно підтримувати витрати на соціальні потреби робітників на належному рівні. Тому напрямок діяльності повинен розвиватися на підприємствах, які більш за всіх зацікавлені в сприятливому соціальному кліматі на підприємстві, підвищенні кваліфікації трудового потенціалу і соціальних заходів, що забезпечує уникнення соціальних струсів як на підприємстві, так і в суспільстві.

Покращення професійної підготовки та підвищення вимог до умов праці необхідно враховувати як соціально-економічний фактор при розробці стратегічного плану розвитку підприємства, оскільки людський фактор є основним "енергетичним фактором" через який здійснюється реалізація економічних переваг розвитку підприємства в конкурентній боротьбі. Стратегії підприємств, які досить широко використовуються на Заході і які спробують впроваджувати в Україні, спрямовані лише на досягнення максимальних прибутків шляхом задоволення товарних ринків і тому, на наш погляд, не повинні бути

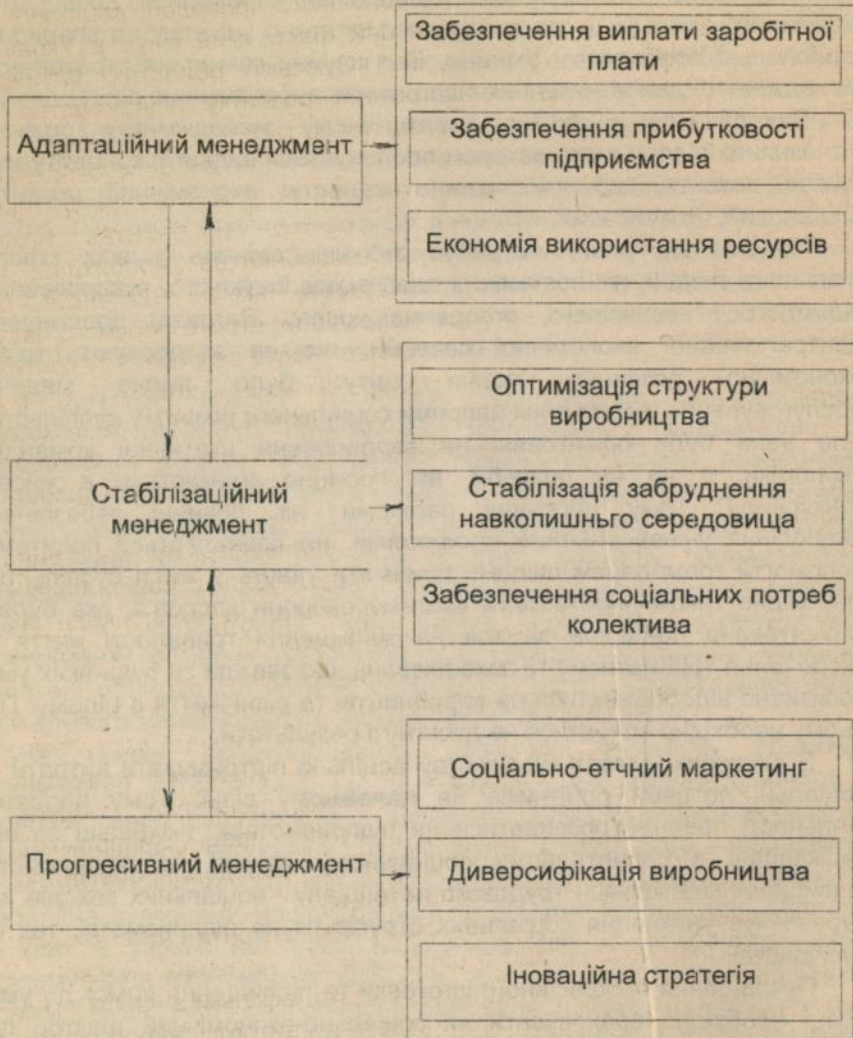


Рис. 2 Блок-схема еволюції концепції стратегічного менеджменту

пріоритетними напрямками розвитку. Прибуток - це суттєвий показник підприємницької діяльності, але не головний. Проведені соціологічні дослідження з цього підтверджують цей факт, який існує в Україні, зокрема в Рівненській, Полтавській і Сумській областях. Основні положення, на яких базується стратегія розвитку підприємства з урахуванням соціально-економічних факторів, такі:

1) витрати підприємства поділяються на явні (які безпосередньо враховуються в калькуляції витрат) та скриті втрати. Так недостатньо швидка перебудова організаційних структур виробництва може спричинити зростання скритих втрат виробництва, наприклад, в результаті збільшення кількості робітників, яке компенсує їх нерівномірну завантаження в різних підрозділах; втрати робочого часу внаслідок прогулів, виробничих травм тощо. Часто скорочення скритих втрат можливе лише за умови збільшення явних витрат. В цьому випадку створюється можливість співпоставлення витрат та вигоди. Однак, як правило, економія на явних витратах призводить не тільки до зростання скритих втрат, але і негативно впливає на продуктивність персоналу.

2) Оскільки скриті втрати звичайно впливають на зростання поточних витрат, то з економічної точки зору найбільш раціональним може бути одночасне зростання капіталовкладень (наприклад на заміну устаткування, покращення умов праці) з метою усунення причини, яка викликає скритий зріст поточних витрат.

3) Виграш у часі за рахунок скорочення його втрат, пов'язаних з неефективною організацією виробництва (наприклад, прогулами, поверненням продукції незадовільної якості, виробничими травмами тощо), може створити умови для реалізації додаткових заходів, спрямованих на підвищення виробництва праці (наприклад, інформування виробників, їх перепідготовка, проведення зборів по обговоренню внутрівиробничих проблем тощо).

4) Підприємство, яке прагне скоротити витрати на охорону навколишнього середовища або в цілях економії на явних витратах - скоротити частку персоналу, може постраждати, оскільки з часом воно повинно буде зараховувати всі скриті втрати до витрат у виробництві продукції, але вже в значно більших розмірах.

Тому доцільно при розробці стратегічного менеджменту розвитку підприємств враховувати всі фактори. Задача полягає у виборі принципового шляху рішення конкретних проблем, які витікають з підтримки конкуренції у ринкових умовах урядами цих країн, а також з поширення ринкових умов функціонування підприємств і існування населення в цих умовах в Україні.

Запропонована концепція передбачає як значну перебудову організації виробництва та управління на підприємстві, скорочення скритих витрат, реалізацію гнучкої політики в галузі асортименту продукції, яка випускається, прискорення перепідготовки кадрів тощо.

На нашу думку, доцільно приймати кінцеве рішення після порівняння де-кількох варіантів, для чого критерієм вибору може бути не скільки максимізація економічних показників, скільки отримання задовільних економічних показників при рішенні певних соціальних проблем.

В третьому розділі дисертації "Розробка методичних рекомендацій стратегічного менеджменту" розроблено алгоритм прийняття стратегічних рішень, запропоновані шляхи удосконалення регіональних умов для реалізації стратегії розвитку підприємства; досліджені умови функціонування системи стратегічного управління.

Існуючі моделі прийняття рішення в інноваційній сфері діяльності підприємства не розкривають важливість і зміст попередньої інженерно-технічної проробки цих питань. Тому нами розглядається алгоритм послідовності прийняття рішення з модернізацію і/або ліквідації застарілої та зношеної частки основних виробничих фондів.

Треба відмітити, що модернізація не потребує, як правило, значних капіталовкладень (довгострокових інвестицій), в той час як прийняття рішення з ліквідації технологічних систем одночасно означає відмову від використання цих фондів, що передбачає у стратегічному розвитку підприємства придбання нових технологій шляхом залучення довгострокових інвестицій. Тому для функціонуючих підприємств попереднім етапом прийняття рішень про різні технологічні нововведення (інновації) повинна бути творча, інженерно-технічна "ревізія" існуючих технології, які потребують змін. В результаті її здійснення встановлюється фізична та технічна можливість використання і/або непридатність існуючих технологічних систем з причини їх повного зносу. Тому тут з'являється два альтернативно можливих напрямків рішення подальшої "долі" технологічних систем: модернізація, ліквідація. Визначимо можливі наслідки прийняття цих альтернативних рішень.

1. Модернізація. В цьому випадку доцільні інженерно-технічні дослідження на предмет виявлення можливостей поліпшення основних функцій технологічного устаткування і можливого зниження його вартості. Необхідно відмітити, що це дві взаємопов'язані задачі, тому результати рішення однієї з них впливають на результати іншої.

Рішення таких задач можливі шляхом застосування методики функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Метою ФВА може виступати як підвищення якості технічної системи в цілому, так і зниження витрат на її експлуатацію. За допомогою ФВА можливе інтегрування цих двох цілей.

Проведення ФВА технологічної системи дозволяє виявляти нові корисні функції технологічної системи за наявності в ній потенціалів (резервів) технологічного зросту та виключити безкорисні функції. Наслідком цього є поява де-яких нових та усунення де-яких наявних властивостей існуючої технологічної системи. Метод ФВА забезпечує вартісну оцінку можливих змін функцій (якісних властивостей) даної технологічної системи. В результаті ФВА може також виявитися незмінність якісних властивостей технології при скороченні витрат на її подальше функціонування.

Таким чином, в першому випадку змінення функцій призводить до зміни властивостей якості продукції, що випускається за цією технологією, а в другому - спостерігається змінення витрат на її виробництво. Приведення цих результатів в порівняний (грошовий) вид дозволяє визначити витрати по цим двом варіантам. Однак ці витрати ще не враховують витрат на проведення ФВА і витрат, пов'язаних з проведенням модернізації. Доповнив таким чином раніше отриманий результат, відомості про поліпшенні параметри продукції і пов'язаних з цим витрат передаються для подальшої обробки відділу маркетингу, задача якого - встановити можливе підвищення конкурентоздатності даної продукції, визначити доцільність її випуску та встановити обсяг.

На етапі маркетингових досліджень можуть бути зроблені такі допущення технічного характеру:

1. Якщо якісні властивості продукції незмінні, то при існуючому обсязі продукції ціна виробництва на неї може зрости, а при збільшенні обсягу випуску продукції ціна може залишатися незмінною. При цьому слід відмітити, що витрати на модернізацію можна розглядати як певну суму коштів, залучення яких можливе шляхом короткострокового кредитування. Сплата відсотків по цим кредитам повинна бути компенсована прибутком, який можна додатково отримати за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції або економії витрат на виробництво продукції за умови її реалізації. Таке техніко-економічне рішення пов'язано з ризиком і потребує додаткових маркетингових досліджень.

2. Якщо в результаті модернізації технології якісні властивості продукції покращуються, то з метою компенсації витрат на модернізацію можливо підвищення її ціни; або ціна може лишатися

незмінною, наслідком чого може бути підвищення попиту на неї та підвищення її конкурентоздатності вже по ціновому фактору.

Таким чином спостерігається тісний взаємозв'язок між технологічною та продуктовою стратегією економічного розвитку підприємств, які повинні бути спочатку диференційовані, а потім інтегровані, за допомогою чого встановлюється їх спільний вплив на цінову стратегію підприємства.

2. Ліквідація. В цьому випадку інженерно-технічні дослідження доцільні також. Однак їх спрямованість де-кілька інша - виявлення цінних компонентів технологічної системи, які можуть бути вилучені з метою їх повторного використання в інших технологіях або можливої реалізації.

Повторне використання окремих компонентів технологічної системи, яка підлягає ліквідації, вплине на інші технології - реципієнти, що може призвести до зниження вартості продукції, яка випускається за їх допомогою. В цьому випадку передбачається зниження цін на іншу продукцію, що підвищує її конкурентоздатність та надає можливість отримання додаткового прибутку. Однак необхідно порівнювати цей прибуток з витратами на розібрання технології та вилучення цінних компонентів з неї.

Реалізація вилучених цінних компонентів передбачає отримання доходу. Однак цей дохід повинен також покривати витрати, які пов'язані з вилученням компонентів, що реалізуються. Якщо з цією метою передбачається використання джерел короткострокового фінансування (кредит), то отриманий дохід від реалізації повинен покривати виплати по відсоткам.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1. Необхідно посилити спільну увагу маркетологів та інженерно-технічних робітників до проблем вичерпання фізичного принципу, який лежить в основі існуючих технічних системах та виявлення резервів їх технічного росту і його використання.

2. Застарілий парк технічного устаткування може і повинен приносити певну користь підприємству, якщо його цінні компоненти будуть повторно використані або реалізовані.

3. Не зважена і економічно не обгрунтована відмова від випуску збиткової нині продукції призводить до додаткових втрат, пов'язаних з ліквідацією, розібранням технології, знищенням її окремих частин, захороненням тощо, а також збитків у розмірі недоамортизованої частки технологічного обладнання.

1. Існуюча система управління не відповідає вимогам поліпшення ефективності економічних відносин. Для виходу підприємств з економічної кризи необхідно впроваджувати адаптовану концепцію стратегічного розвитку підприємств, що особливо актуально для країн з перехідною економікою.

2. Однією з відмінностей стратегічного управління є активізація на підприємстві матеріальної сфери виробництва в процесі децентралізації відповідальності за стратегічне планування та перерозподілу влади, зокрема за планову діяльність. Процес стратегічного планування є елементом управління розвитку і, як правило, де-кілька циклів взаємопов'язання по ієрархії управління стратегії і цілей оцінок проекту іновацій та бюджету підприємства.

3. Скорочення кількостей рівнів в ієрархії управлінської піраміди знижує ефективність виробництва, особливо в технічних нововведеннях. Розширення прав та обов'язків нижчих ланок управління призводить до підвищення ефективності процесів розвитку підприємства.

4. Одна з основних тенденцій в поліпшенні якості праці робітників в процесі створення нових технологій полягає у формуванні висококваліфікованого спеціаліста, який може суміщати фізичну працю з рішенням управлінських та інженерних задач.

5. Вагоме значення для ефективності процесів розвитку мають якості інтелектуально вольових ресурсів персоналу та спроможність системи управління підприємством використовувати ці якості для реалізації стратегії розвитку підприємства.

6. Стратегічний іноваційний менеджмент базується на підприємницькому підході. Це пов'язано з посиленням гуманітарного аспекту в формуванні концепцій та принципів стратегічного менеджменту, які ґрунтуються на етичних, психологічних та соціально-економічних факторах впливу на розвиток підприємства в умовах перехідної економіки.

7. Одним з кінцевих продуктів стратегічного менеджменту є збереження і зміцнення потенціалу підприємства, який забезпечує досягнення цілей в майбутньому. Він складається з матеріальних, фінансових, соціальних, людських ресурсів, інформації, виробленої продукції та послуг, набору правил соціальної поведінки, виконання яких допомагає підприємству досягти своїх цілей. Іншим кінцевим продуктом стратегічного менеджменту є внутрішня структура і

організаційні змінення, які забезпечують чутливість організації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

8. В специфічних умовах перехідного періоду задачі мінімізації збитків, пов'язаних з ліквідацією застарілих технологій не менш важливі, ніж задача максимізації прибутку від виробництва нової продукції за новою технологією, яка потребує значних довгострокових інвестицій.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

За результатами досліджень опубліковано 9 праць, загальним обсягом 3,7 д. а., в тому числі особисто автора 3 д. а. Серед них основними є:

1. Васишин Р.Д. Стратегія розвитку підприємства в умовах ринку. - Суми: Козацький вал, 1997. - 30 с. - 1,1 д. а.

2. Васишин Р.Д. Розробка стратегії маркетингової діяльності підприємства. - Суми: Козацький вал, 1997. - 26 с. - 1 д. а.

3. Васишин Р.Д., Шершун М.Х. Фінансово-організаційний механізм розвитку лісогосподарського комплексу // Вісник Сумського сільськогосподарського інституту. Серія фінанси і кредит. - 1996. - № 1. - С. 70-73. - 0,3 д. а. (Особисто автора - 0,15 д. а.).

4. Васишин Р.Д. Фінансово-економічний аналіз використання мінеральних добрив // Вісник Сумського сільськогосподарського інституту. Серія фінанси і кредит. - 1997. - № 1. - С. 104-106. - 0,25 д. а.

5. Желтоног Л.С., Васишин Р.Д. Научно-практические аспекты учета затрат на предприятии // Вісник Сумського державного університету. Серія Фінанси та кредит. - 1995. - № 2 (4). - С. 53-55. - 0,24 д. а. (Особисто автора - 0,12 д. а.).

6. Васишин Р.Д., Давиденко О.В. Финансово-экономические аспекты анализа хозяйственной деятельности предприятия // Вісник Сумського державного університету. Серія Фінанси та кредит. - 1996. - № 1. - С. 12-16. - 0,5 д. а. (Особисто автора - 0,25 д. а.).

7. Васишин Р.Д., Шершун М.Х. Удосконалення фінансово-економічних відносин маркетингової діяльності у лісогосподарському комплексі // Праці Міжнарод. науково-практич. семінара "Міжнародна логістика та маркетинг в країнах з перехідною економікою". - Донецьк: ДДУ. - 1996. - С. 88-89. - 0,1 д. а. (Особисто автора - 0,05).

Василишин Р.Д. Стратегічний менеджмент розвитку підприємства в умовах ринку. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.02 - Підприємництво, менеджмент та маркетинг. - Сумський державний аграрний університет, Суми 1997.

Дисертація присвячено питанням стратегічного менеджменту розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. В дисертації розроблені методичні рекомендації стратегічного менеджменту, обґрунтовані пропозиції по удосконаленню регіональних умов для реалізації стратегії розвитку підприємства. Визначені концептуальні сфери стратегічного розвитку (економічна, соціальна, екологічна), розроблені індикативні показники розвитку цих сфер та зведені у систему. Уточнені категорії стратегічного менеджменту стосовно до соціально-економічних умов України; визначено та доповнено блок-схему стратегічного менеджменту в умовах застосування ПЕОМ.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, розвиток, сфери стратегічного розвитку, індикативні показники, сфера матеріального виробництва, соціально-економічні умови.

Василишин Р.Д. Стратегический менеджмент развития предприятия в условиях рынка. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02. - Предпринимательство, менеджмент и маркетинг. - Сумский государственный аграрный университет, Сумы, 1997.

Диссертация посвящена вопросам стратегического менеджмента развития предприятия в условиях рыночной экономики. В диссертации разработаны методические рекомендации стратегического менеджмента, обоснованы предложения по совершенствованию региональных условий для реализации стратегии развития предприятия. Определены концептуальные сферы стратегического развития (экономическая, социальная, экологическая), разработаны индикативные показатели развития этих сфер, сведенные в систему. Уточнены категории стратегического менеджмента применительно к социально-экономическим условиям Украины; определена и дополнена блок-схема стратегического менеджмента предприятий материальной сферы производства. Определены учетно-статистические особенности новой информационной базы стратегического менеджмента в условиях применения ПЭВМ.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, развитие, сферы стратегического развития, индикативные показатели, сфера материального производства, социально-экономические условия.

Vasilishin R.D. *Strategical Management of an Enterprise's Development in the Market Economy.* - Manuscript.

Thesis for a master's degree in economic sciences in the speciality 08.06.02 - Entrepreneurship, management and marketing. - The Sumy State Agrarian University, Sumy, 1997.

The thesis is dedicated to the problems of strategical management of an enterprise's development in the market economy. The methodical recommendations concerning strategical management are worked out; the suggestions concerning the improvement of regional conditions for implementing an enterprise's development strategy are grounded. The conceptual spheres of strategical development are defined (economical, social, environmental), the systematical indicators for these spheres are worked out. The categories of strategical management applicable in Ukrainian social and economic conditions are more specifically defined. The chart of manufacturing enterprises' strategical management is defined. The peculiarities of accounting and statistics in a new informational basis of strategical management along with PC use are defined.

Key words: strategical management, development, the strategical sphere development strategy, indicators, manufacturing sphere, social and economic conditions.

Handwritten text at the top of the page, possibly a title or header, which is mostly illegible due to fading and bleed-through.

434628

AB 38.766

AB 38.766