**Семенов Андрій Григорович. Методи стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва на підприємствах : Дис... д-ра наук: 08.00.04 - 2009.**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **Семенов А.Г. Методи стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва на підприємствах. – Рукопис.**  Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний гірничий університет, Дніпропетровськ, 2009.  Дисертацію присвячено вирішенню проблем розробки методології стратегічного управління, спрямованого на підвищення ефективності виробництва підприємств машинобудівного комплексу.  Сформульовано й теоретично обґрунтовано концепцію розвитку методів стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва в акціонерних товариствах машинобудівного профілю, що включає сукупність складових із стратегічного планування та управління, промислового маркетингу, фінансового контролінгу, які є основою створення економічного механізму розвитку науково-технічного прогресу в промисловості.  Запропоновано новий сутнісний підхід до врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, який ґрунтується на результатах дослідження чинників навколишнього середовища та специфіки структури підприємства, що дало змогу розробити класифікацію методів стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва. Методи стратегічного управління – це напрям діяльності підприємства з виконання стратегічних планів. Розроблена класифікація методів стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва на підприємствах дає можливості їх ранжувати й послідовно використовувати на підприємствах при розробці довгострокових стратегічних планів.  Використання цих методів дасть змогу великим компаніям поліпшити рівень стратегічного планування, підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, забезпечити вихід на нові ринки, більш ретельно контролювати свої витрати й підвищити інноваційний потенціал підприємства. | |
| |  | | --- | | У дисертаційній роботі всебічно досліджено теоретичні, методологічні, методичні аспекти і знайдено нове вирішення актуальної науково-прикладної проблеми – формування методів стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва у великих акціонерних товариствах машинобудівного комплексу. Використання цих методів дає змогу великим компаніям поліпшити рівень стратегічного планування, підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, забезпечити вихід на нові ринки, більш реально контролювати свої витрати та розвивати інноваційний потенціал підприємства.  Основні наукові та методичні результати, рекомендації методологічного і практичного характеру зведені до такого:  1. У сучасних умовах стратегічна діяльність підприємств є одним з основних методів розвитку світової економічної системи. Уперше сформульовано й теоретично обґрунтовано концепцію методів стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва акціонерних товариств машинобудівного комплексу, що включає сукупність складових із стратегічного планування й управління, промислового маркетингу, фінансового контролінгу, які є основою створення механізму розвитку науково-технічного прогресу в промисловості.  2. Встановлено, що стратегію слід розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптацією їх до нових досягнень науково-технічного прогресу та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби. Отже, в загальному сенсі визначення поняття “стратегія” має містити в собі три обов’язкові елементи: цілі, їх адаптація до зовнішніх обставин та внутрішні можливості їх досягнення. Методи управління – це напрям діяльності підприємства з виконання стратегічних планів. Класифікація методів стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва, розроблена автором, включає 12 основних напрямів, основні з яких: прогнозування і планування виробництва; володіння значною часткою ринку; розвиток нових видів товарів (послуг); розвиток нових технологій і обладнання; перспективне ціноутворення; прогнозування конкурентоспроможності продукції; ефективне використання матеріальних ресурсів; ефективне використання основних і обігових коштів; організаційні здатності; маркетингові можливості; оптимальне планування чисельності персоналу. Розроблена класифікація методів стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва на підприємствах, яка дає можливість їх ранжувати й послідовно використовувати на підприємствах при формуванні довгострокових стратегічних планів.  3. Визначено, що основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури та правила. Тактика визначає шляхи й засоби, форми і способи діяльності підприємства, що забезпечують його успішну стратегію. Наступним етапом процесу реалізації стратегії і тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту і детальну декларацію основних напрямів діяльності підприємства. Потім формуємо правила та процедури дій, необхідних для реалізації стратегії. Процедура – це система взаємопов’язаних дій, які доцільно використовувати в конкретній ситуації. Для працівників підприємств розробляються правила, що гарантують виконання конкретних дій певним способом. Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію й цілі, стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональні).  4. Обґрунтовано, що корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності і може характеризуватися як:  стратегія зростання – стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, що значно перевищують рівень минулих досягнень;  стратегія обмеженого зростання (стабілізації) – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, визначеними на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції;  стратегія скорочення – стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей, нижчих за рівень, досягнутий у минулому, або виключенням окремих напрямів діяльності.  5. Доведено, що коли підприємство прагне раціонально використовувати кошти у конкретних умовах для формування додаткових ресурсів, то, позначивши вартість одиниці ресурсів *і*-го виду через *Wi*, обсяг поповнення через *Z*, може бути одержана модель оптимізації плану підприємства з одночасною оптимізацією структури виробничих ресурсів при обмежених чистих інвестиціях *I*. На основі наведених даних запропонована динамічна економіко-математична модель розвитку підприємства. За критерій економічної ефективності взято максимум отримання наднормативного прибутку.  6. Узагальнено, що технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативного впливу. Технологія передбачає як велику дослідно-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Загальна технологічна схема антикризового управління складається із восьми блоків. Вони характеризують зворотно-поступову послідовність різних операцій і їх груп при розробленні та реалізації стратегічного рішення, і таким чином – оптимальний варіант виходу підприємства із кризової ситуації.  7. Обґрунтовано концепцію фінансової стратегії та її місце у стратегічному наборі підприємства. Визначено її основні характеристики у світлі парадигми стратегічного управління, а саме: її функціональний статус, охоплення всіх основних напрямів розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства, специфічну фінансову мету довгострокового розвитку підприємства; вибір найбільш ефективних напрямів досягнення фінансової мети компанії; враховує змінні умови зовнішнього середовища; адекватно реагує на ці зміни; адаптацію до змін зовнішнього середовища шляхом корегування напрямів формування та використання фінансових ресурсів підприємства.  8. Визначено, що аналіз фінансових показників дає змогу виявити критичні точки в діяльності компанії, визначити причини проблем та запланувати дії, спрямовані на їх вирішення. Доведено, що фінансовий аналіз, складається з чотирьох основних кроків: вибір показників для аналізу стратегічних проблем; розрахунок цих показників; порівняння отриманих величин з аналогічними показниками підприємства за попередні роки, а також середньогалузевими та конкурентними величинами; використання показників при формуванні прогнозних фінансових планів для визначення заходів щодо вирішення проблем і майбутніх можливостей компанії. Для чого обрано чотири основні показники: ліквідність (короткострокова платоспроможність); господарська активність (оборотність); дохідність (прибутковість, рентабельність); ринкова активність. Після закінчення аналізу фінансових показників складаються фінансові плани (бюджети) – довгостроковий і короткостроковий у рамках стратегічного планування. У кінцевому результаті аналіз фінансового стану підприємства повинен дати керівництву підприємства картину його дійсного стану, а особам, зацікавленим у його стабільному фінансовому стані, але не працюючих на підприємстві, – відомості, необхідні для обговорення, наприклад, раціональності використання вкладених у підприємство додаткових інвестицій, що, у свою чергу, впливає на саму стратегію.  9. Установлено, що при формуванні фінансових стратегій необхідно визначити джерела фінансових ресурсів, до яких підприємство має доступ. До власних джерел віднесено: уставний (акціонерний) і додатково вкладений капітал; реінвестований або нерозподілений прибуток; накопичені амортизаційні відрахування. До зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів віднесено: кредити і їх різновиди; емісійне фінансування (випуск та розміщення цінних паперів – акцій, облігацій, векселів, дохідних цінних паперів); іноземні інвестиції (виступають у вигляді міжнародного кредиту або розміщення емітованих цінних паперів на зовнішніх ринках). Кожне із джерел фінансування підприємства має свої особливості, які роблять їх придатними для одних цілей і непридатними для інших. Співвідношення вказаних джерел становлять структуру капіталу підприємства. Формування оптимальної структури капіталу останніми роками у великих акціонерних товариствах має сталі тенденції: так ЗАТ “ЗАЗ” і ВАТ “Мотор Січ” збільшили свої капітали за рахунок позикових коштів. Якщо рентабельність активів вище, ніж ціна позикового капіталу, компанії вигідно залучити позикові кошти, виникає ефект фінансового важеля. Цей ефект забезпечить частину рентабельності власного капіталу, яка може бути збільшена за рахунок зростання відносної величини кредитів. Саме тому виникає необхідність у здійсненні моніторингу співвідношення активів, які створюються в результаті інвестування та вартості позикового капіталу.  10. Запропоновано чотири можливі альтернативи фінансових стратегій: стратегія довгострокового кредитування, яка може бути застосована у випадку наявності довгострокових інвестиційних проектів з грошовими потоками, достатніми для покриття боргу в майбутньому; стратегія короткострокового кредитування може бути ефективно реалізована за наявності двох основних умов: високої рентабельності та швидкого терміну оборотності активів; емісійно орієнтована стратегія передбачає формування фінансових ресурсів в основному за рахунок випуску акцій, її перевага в тому, що у підприємства не з’являється фінансових зобов’язань щодо обслуговування боргу; реінвестиційна стратегія – основним джерелом фінансування є чистий прибуток, який залишається в компанії і застосовується в періоди зростання, що сприяє його збільшенню.  11. Обґрунтована необхідність розвитку стратегії диверсифікації виробництва у великих акціонерних товариствах “Мотор Січ” і “ЗАЗ”, яка дає змогу щорічно розширювати номенклатуру вироблених автомобілів, двигунів та інших виробів, що не завжди мають прямий виробничий зв’язок чи функціональну залежність від основної діяльності. Використовуючи цю стратегію, ВАТ “Мотор Січ” розробляє та реалізує на ринку наземну техніку – газоперекачувальні та мобільні електростанції на базі авіадвигунів, що мають найбільш високу рентабельність.  12. Узагальнено, що розпізнавання, визначення характеру, ознак, виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюється за допомогою діагностики, що є засобом, методом та інструментарієм всебічного дослідження маркетингових, зокрема, конкурентних відносин. Як галузь знань діагностика містить у собі теорію та методи організації процесів діагнозу, класифікацію можливих відхилень характеристик конкурентного середовища. Виділяють три форми організації процесу встановлення діагнозу: аналітичну, експертну й імітаційну (модельну). Діагностику конкурентного середовища, діяльність конкурентів варто вважати найважливішою ланкою всього процесу маркетингових досліджень, тому вона є умовою, гарантією успіху товару, технологій, послуг, пропонованих фірмою на ринку.  13. Визначено, що для аналізу поведінки фірми на ринку, постановки стратегічних завдань маркетингу товарів і послуг, розробки плану маркетингу будуються конкурентні карти ринку у вигляді матриці, у рядках якої зазначають темпи зростання ринкової частки, а в стовпцях – фірми, залежно від займаної ними ринкової частки (лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер). Для визначення оцінки монополізації ринку, що пропорційна інтенсивності конкуренції, використано: чотиричастковий показник концентрації, що характеризує загальну частку чотирьох фірм із максимальним обсягом товарів на ринку, який аналізується; десятибальний показник концентрації, що характеризує загальну частку десяти фірм із максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку; індекс Херфіндаля – Хіршмана, що оцінює рівномірність розподілу ринкових часток фірм операторів аналізованого ринку.  14. Встановлено, що алгоритм моделювання ефективності маркетингової діяльності підприємства включає етапи: побудова регресивної моделі ефективності маркетингової діяльності підприємства; оптимізація фонду маркетингу за допомогою розв’язання задачі математичного програмування; знаходження вузьких місць у виробництві. За допомогою цієї моделі можна здійснювати пошук розв’язків задач: вивчення динаміки взаємодії маркетингових операцій і ринку; диспетчеризація фонду маркетингу; знаходження регресивної залежності доходів підприємства від маркетингових операцій з урахуванням інфляційних процесів.  15. Доведено, що зміни зовнішнього середовища, пов’язані з процесом соціально-економічної трансформації (тобто зміни параметрів господарювання, таких як ціни, попит, обсяги виробництва) поставили керівництво компаній перед необхідністю приймати рішення. При цьому рішення – це вибір альтернативи, складний процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції. Оптимальний вихід із ситуації, що виникла, забезпечується за допомогою вироблення певних рекомендацій для прийняття управлінських рішень, чим і займається система контролінгу. Роль і значення контролінгу в системі управління підприємством повинні визначатися мірою затребуваності інформації, формованою цією системою. Найбільш логічним є подання системи контролінгу у вигляді етапів формування контролінгової інформації, одержуваної в результаті трансформації окремих елементів функцій управління. Кожен етап функціонування системи контролінгу характеризується рівнем використання окремих елементів функцій управління (обліку, контролю, аналізу, планування) у процесі підготовки контролінгової інформації. Саме рівнем використання окремих елементів функцій управління й визначають функції, властиві системі контролінгу. А отже, роль системи контролінгу в управлінні підприємством визначається реалізацією функції цієї системи.  16. Узагальнено методологію проведення комплексного оцінювання фінансового стану підприємства. Проведено аналіз фінансового стану та структури капіталу підприємства. Відзначено, що станом на 01.01.2007 р. ЗАТ “ЗАЗ” є ліквідною і фінансово стійкою компанією з досить високим рівнем незалежності. Низький рівень показника абсолютної ліквідності не свідчить про загрозу втрати ліквідності компанії в цілому, тому що показники швидкої та поточної ліквідності істотно перевищують рекомендовані значення. Тобто в цьому випадку низький рівень показника свідчить про високий рівень ділової активності компанії та мінімальний період перебування готівки на рахунках компанії – про ефективне використання грошових ресурсів.  17. Розроблені за результатами досліджень наукові положення є методологічною основою для подальших досліджень проблем формування економічної стратегії в умовах конкурентного середовища і невизначеності, а впровадження практичних рекомендацій є органічною частиною комплексу заходів для її вдосконалення, без чого стримується перехід на шлях підвищення ефективності виробництва. | |