

УДК 658.5

Казачков І. О., аспірант,
Запорізька державна інженерна академія,
м. Запоріжжя

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Казачков І. О. Проблемні аспекти впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних металургійних підприємствах. У статті розглянуто основні перепони, що виникають на шляху впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних металургійних підприємствах, а також запропоновано можливі шляхи усунення цих перепон.

Казачков И. О. Проблемные аспекты внедрения системы стратегического управления на отечественных металлургических предприятиях. В статье рассмотрены основные препятствия, возникающие на пути внедрения системы стратегического управления на отечественных металлургических предприятиях, а также предложены возможные пути устранения этих препятствий.

Kazachkov I. O. Problem aspects of the strategic management system implantation at the native metallurgical enterprises. The main barriers, that prevent strategic management system from to be applied at the native metallurgical enterprises, are described in this article. Besides the possible ways of this problem solving are offered.

Постановка проблеми. Система стратегічного управління дозволяє компанії якомога ефективніше використовувати власні ресурси та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, досягаючи при цьому максимального, за даних обставин, рівня прибутковості. Ця система є досить гнучкою завдяки постійному моніторингу та безперервному аналізу всіх наявних інформаційних потоків. Стратегічні плани розробляються за всіма напрямками діяльності фірми, що дозволяє досягати встановлених на довгострокову перспективу цілей з мінімальними витратами. Все це можна віднести до основних переваг системи стратегічного управління, яка й без того вже давно довела свою ефективність на практиці, адже дозволяє отримувати значні конкурентні переваги на основних ринках збуту продукції, дає можливість оптимізувати структуру основних виробничих фондів та інших факторів виробництва, закладає певний фундамент для подальшого розвитку підприємства в цілому та інше. Однак все це буде справедливо лише для іноземних корпорацій, де питання розвивати чи ліквідувати ту чи іншу бізнесову одиницю стоїть досить гостро. Тобто „боротьба за виживання” тут починається вже на корпоративному рівні, коли найбільші обсяги фінансування отримують найбільш перспективні види діяльності, тоді як підприємства, що нездатні забезпечити належний рівень прибутковості, можуть бути взагалі закриті. Що ж до вітчизняних промислових підприємств, то для них така ситуація не є характерною, а тому, незважаючи на очевидні переваги системи стратегічного управління, можна виділити безліч проблем, пов'язаних із її застосуванням на практиці. Саме ці проблемні аспекти ми розглянемо більш детально, і для того, щоб краще зрозуміти причини їхньої появи, пропонуємо розглянути процес стратегічного управління за його складовими елементами (рис. 1).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи, що стратегічне управління розглядається у роботах багатьох авторів, серед яких: А. Топмсон, Д. Стрікленд, І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Чандлер, С. Попов, З. Шершньова, С. Оборська, О. Віханський та інші, – то не існує і єдиного підходу до формування структури самого процесу. Зазвичай виділяють наступні декілька взаємопов'язаних етапів: аналіз середовища, формування

місії та цілей підприємства, вибір стратегії, реалізація та оцінка стратегії. Цей перелік, з одного боку, не є вичерпним, але з іншого, максимально повно відображує сутність процесу стратегічного управління.

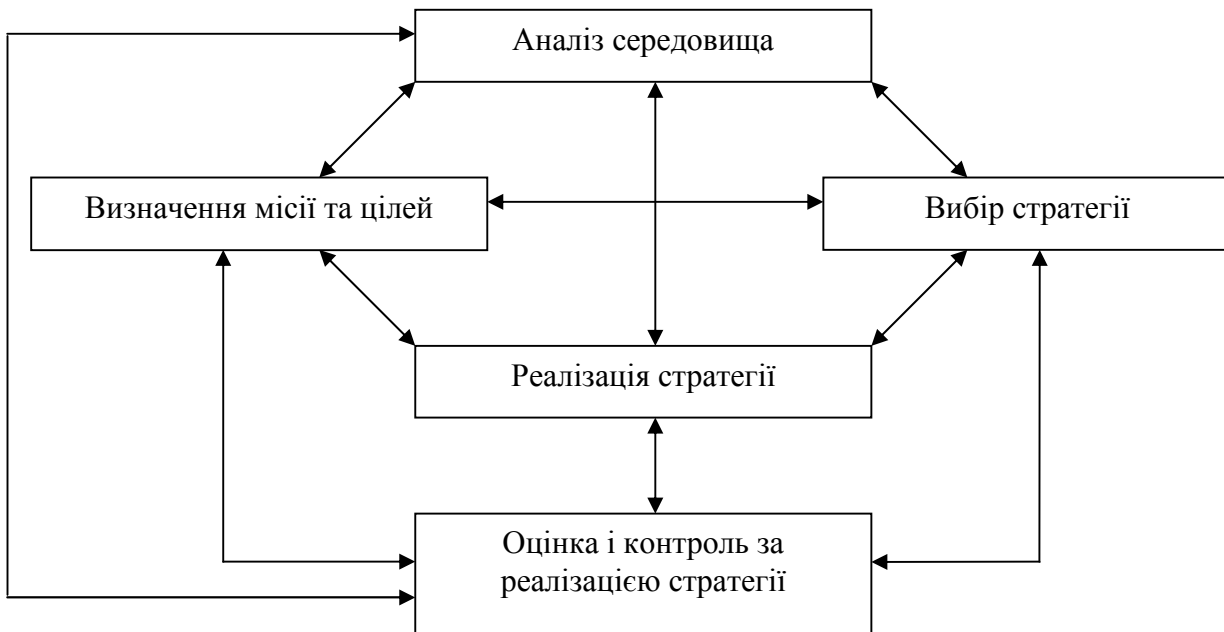


Рис. 1 – Структура стратегічного управління [4, С. 9]

Викладення основного матеріалу. Тож на першому етапі підприємство повинно здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому зовнішня середа поділяється на макро- та безпосереднє оточення, а до внутрішньої відносять персонал, основні та оборотні засоби, організацію управління, фінанси, маркетинг, інноваційно-інвестиційну діяльність, організаційну культуру та інше. Особливістю даного етапу є певна інформаційна обмеженість, адже спрогнозувати зміни у зовнішньому середовищі доволі важко, тоді як для аналізу внутрішнього середовища інформації, як правило, вистачає. Однак для вітчизняних металургійних підприємств ситуація дещо ускладнюється – зовнішні умови постійно змінюються і ці зміни зазвичай є кардинальними та відбуваються дуже швидко, а тому їх не тільки важко враховувати на етапі стратегічного аналізу, але й взагалі, через невизначеність майбутнього, важко складати довгострокові плани. Тому ми можемо запропонувати наступне:

- проводячи стратегічний аналіз, орієнтуватися на результати роботи з постачальниками та споживачами продукції, тобто сконцентрувати увагу на безпосередньому оточенні підприємства, а на всі зміни у законодавстві, економіці, соціальній або інших сферах реагувати по ситуації, за таких умов даний підхід не суперечить принципам системи стратегічного управління;
- аналізуючи власний ресурсний потенціал, першочерговим завданням ставити пошук „вузьких місць” у роботі окремо узятих підрозділів або усього підприємства в цілому, при цьому ліквідацію виявлених недоліків обов’язково закладати у стратегічний план, а от у тих сферах, де вони відсутні, розробляти план організаційних змін, який буде застосовано у випадку негативного впливу зовнішньої середовища.

Таким чином, головним завданням для нас стає зміцнення партнерських зв’язків з постачальниками та споживачами, та звісно підвищення ефективності використання власних ресурсів. Однак при цьому ми намагаємося вносити якомога менше змін у ті ланки виробничого процесу, ефективність роботи яких і так знаходиться на високому рівні.

Щодо етапу визначення місії та цілей організації, то він складається з трьох під-процесів, кожний з яких потребує великої та відповідальної роботи. Перший під-процес – формування місії фірми, яка в концентрованій формі виражає смисл її існування. Місія надає організації оригінальність, наповнює роботу людей особливим смислом. Далі йде під-процес визначення довгострокових цілей. І завершується ця частина стратегічного управління під-процесом встановлення короткострокових цілей [1, С. 41].

Однак така послідовність майже не підходить для вітчизняних металургійних підприємств, у яких рівень корпоративної культури досить низький. Більшість працівників, й без формального визначення, розуміє за чого створювалося дане підприємство, яку продукцію воно виробляє та які галузі народного господарства цю продукцію споживають, однак на корпоративний дух колективу це ніяким чином не впливає. Відносно ж довгострокових та короткострокових цілей, то вони можуть виглядати наступним чином: одержання прибутку від вкладеного в той чи інший об'єкт підприємництва капіталу, фінансових, ресурсних, матеріальних і нематеріальних засобів; нагромадження коштів для завоювання нових ринків і розвитку виробництва; поліпшення соціальних умов співробітників підприємства; формування та оптимізація платоспроможного попиту споживачів продукції підприємства; формування етичних і високоморальних норм в суспільстві, поліпшення культури споживання тощо [2, С. 59].

Але ж вітчизняні металургійні підприємства до початку світової економічної кризи, складаючи річні плани, розглядали тільки питання технічного переоснащення виробництва, а от більш схожі на стратегічний план заходи з'явилися лише наприкінці 2008 року. Крім того так чи інакше мова йде про короткострокове планування, при майже повній відсутності довгострокових планів.

Саме тому є сенс привести систему річних планів у відповідність до вимог стратегічного управління, а на перспективу закладати лише питання модернізації та реконструкції основних засобів з їхнім постійним щорічним коригуванням. Загалом це дозволить в повному обсязі скористатися перевагами системи стратегічного управління, при максимально повному збереженні існуючої планової системи.

Щодо етапу вибору стратегії, то він передбачає формування не просто однієї стратегії, а певного стратегічного набору, який включає в себе загальну, підприємницькі та функціональні стратегії. Однак, з огляду на посилення конкурентної боротьби на світових ринках збуту металопродукції, вітчизняні підприємства просто не здатні вільно вирішувати питання збільшення або зменшення обсягів виробництва, а тому й обирати загальну або підприємницькі стратегії немає ніякого сенсу. Адже ця група стратегій дозволяє реалізовувати певні конкурентні переваги, які у національних виробників, за рахунок значного техніко-технологічного відставання від закордонних колег, практично відсутні. Так наприклад, унаслідок низького технологічного рівня виробництва на виготовлення однієї тони стали в Україні витрачається 52,8 людино-години, тоді як в Росії цей показник складає 38,1, а в Німеччині – 16,8 людино-години. За умов повної завантаженості металургійних комбінатів України з повним металургійним циклом продуктивність праці складає приблизно 200-250 тон стали на одного робітника за рік, в той час як на сучасних електрометалургійних міні-заводах з обсягами виробництва 1,5-2,0 млн. тон сталі за рік цей показник дорівнює 3000-4000 тон [3].

А отже більше уваги треба зосередити на функціональних стратегіях, що у комплексі із поступовим технічним переоснащенням дозволить сформувати найбільш оптимальну організаційну структуру підприємства та ліквідувати „вузькі місця” у виробничому процесі, і як результат отримати значні конкурентні переваги на світових ринках збуту.

Враховуючи все вищезазначене потрібно виділити певні особливості етапу реалізації стратегії. Сам процес стратегічного управління розглядається як безперервна управлінська діяльність, однак ми весь час розглядаємо стандартний для вітчизняних підприємств річний термін складання планів. І з одного боку це може вважатися

невідповідністю, але з іншого боку, елемент циклічності все одно буде присутнім, тож ми лише пропонуємо прийнятний для більшості підприємств розрахунково-плановий період – рік.

При цьому аналіз результатів діяльності в кінці року використовується як базис для розробки стратегії на наступний період, а для проектів, що розраховані на більш тривалий час, з'являється можливість проміжного контролю з внесенням відповідних коригувань. Якщо виникає необхідність, то такі коригування можуть вноситися і на протязі року, що загалом не суперечить принципам стратегічного управління.

Крім того на етапі оцінки стратегії головним питанням залишається, як запропоновані стратегічні заходи вплинули на кінцеві показники діяльності підприємства, адже в цілому для оцінки результатів реалізації стратегії використовуються свої власні критерії, а відтак ці два різновиди аналізу майже не корелюють між собою. Саме тому кожне підприємство може скористатися спеціальною таблицею, в якій відображається ступінь впливу того чи іншого заходу на той чи інший фінансовий показник (табл. 1).

Таблиця 1

Модель впливу стратегічного управління на основні показники роботи промислового підприємства

Заходи	Фінансові показники				
	1	2	3	...	m
Захід 1	1,2%	0,5%	10,0%	...	3,1%
Захід 2	-	5,0%	-	...	0,1%
Захід 3	3,7%	-	1,1%	...	-
...
Захід n	0,2%	0,1%	0,8%	...	17%

Така модель дозволяє швидко визначити яких змін зазнали або зазнають фінансові показники у результаті реалізації стратегічного плану. Важливо пам'ятати, що запропоновані в таблиці значення передбачають відсоткову зміну показника за умови зміни вихідних параметрів на 1%, тож її можна використовувати за будь-яких обставин. Разом з тим, така модель не враховує всі можливі варіанти розвитку подій та є досить специфічною, адже може використовуватися лише підприємствами однієї галузі або одного регіону, а тому казати про її універсальність не можна. Тим не менш саме завдяки цій моделі можна встановити чіткий взаємозв'язок між системою стратегічного управління та існуючою системою контролю результатів діяльності, що надає керівництву додаткові переваги на етапі розробки стратегічного плану.

Висновки: 1. Система стратегічного управління дозволяє фірмі працювати з максимальною ефективністю в умовах жорсткої конкурентної боротьби. 2. Вітчизняні металургійні підприємства мають значні конкурентні переваги лише на внутрішньому ринку, але для того щоб ефективно діяти на зовнішніх ринках їм необхідно провести безліч техніко-технологічних та організаційних змін. 3. Враховуючи особливості національної економіки, використовувати систему стратегічного управління на українських металургійних підприємствах доволі складно, але у дещо видозміненому вигляді вона все одно може бути впровадженою. Для цього необхідно дотримуватися наступних принципів. По-перше, ця система повинна більше орієнтуватися на короткострокову перспективу, у довгострокових планах закладаються лише заходи пов'язані із удосконаленням техніки та технології. По-друге, наші підприємства зазвичай є окремими господарюючими одиницями, а тому розробка стратегії для них багато в чому співпадає зі звичайним плануванням діяльності і це потрібно максимально використовувати при розробці стратегічного плану. По-третє, негативне ставлення керівництва до системи стратегічного управління повинно нівелюватися розробкою спеціальних моделей, які відображають вплив стратегії підприємства на кінцеві результати його діяльності.

Список використаних джерел:

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перероб и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 293 с.
2. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Гетьман О. О., Шаповал В. М. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
3. Мазур В. Металлургия Украины: состояние, конкурентоспособность, перспективы / В. Мазур // Зеркало недели. – 2010. – №8. – С. 5-6.
4. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / Оберемчук В. Ф. – К.: МАУП, 2000. – 127 с.

Ключові слова: підприємство, стратегія, управління, система, аналіз, процес, конкуренція, ефективність, показник, план

Ключевые слова: предприятие, стратегия, управление, система, анализ, процесс, конкуренция, эффективность, показатель, план

Key words: enterprise, strategy, management, system, analysis, process, competition, efficiency, index, plan.

УДК 338.21:330.341.1

Кернев А.Д. аспірант, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Кернев А.Д. Економічний розвиток підприємств на засадах удосконалення логістичного управління інноваціями. Проаналізовано і уточнено поняття «економічний розвиток» на основі виділення його сутнісних ознак, класифіковано показники економічного розвитку підприємств та визначено взаємозв'язки між ними та ефективністю управління інноваціями. Сформовано модель покращання управління інноваціями у напрямі забезпечення економічного розвитку підприємств.

Кернев А.Д. Экономическое развитие предприятий при условиях совершенствования логистического управления инновациями. Проанализировано и уточнено понятие «экономическое развитие» на основе выделения его существенных признаков, классифицированы показатели экономического развития предприятий и визначено взаимосвязи между ними и эффективностью управления инновациями. Сформировано модель улучшения управления инновациями в направлении обеспечения экономического развития предприятий

Kernev A.D. Economic development of enterprises on principles of improvement of logistic management innovations. In the article it is analysed and specified the concept «economic development» on the basis of its essence feature extraction, classified the indexes of economic development of enterprises, certain intercommunications between the indexes of economic development of enterprise and efficiency of management by the innovations, and also formed the model of improvement of management by the innovations in the direction of providing of the economy growing of enterprises.

Постановка проблеми. В умовах переходу до ринку більшість вітчизняних підприємств неспроможні забезпечити високі результати економічної діяльності. Брак управлінського досвіду управління майном підприємства, залученні фінансових ресурсів,