

УДК 005.21

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Лизунова Олена Миколаївна**, доцент, к.е.н., доцент кафедри менеджменту Індустріального інституту ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

**Olena Lyzunova**, associate Professor, candidate of economic Sciences, associate Professor of management Industrial Institute of State Higher Education Establishment «Donetsk National Technical University», [helena\\_kii@mail.ru](mailto:helena_kii@mail.ru), тел. 0667931571

***O. Lyzunova. Strategic management in the system of providing efficiency of metallurgical enterprises' activity.***

*The article considers the problems of efficient management of industrial enterprises of the metallurgical industry. The concepts, the categories, conditions and factors of increasing the efficiency of enterprises are analyzed. The paper compares the points of view of Ukrainian and foreign specialists concerning the problem of improving the efficiency of the company. The concept of strategic management of industrial enterprises is investigated. Advantages of increased value of the enterprise as the main criterion of its effectiveness are shown. It is proved that strategic decisions, relevant external and internal conditions of functioning of the enterprise and market, is the main focus of ensuring the effectiveness of the company, and as a result, strategic management is a necessary component for the development of enterprise and increasing its profitability. The article reveals the reasons to develop the strategy activities of metallurgical enterprises under modern conditions of managing. The efficiency of the enterprise activity from the point of view of profitability. Strategic development of the company are focused not only on the profit but also on the development of intellectual potential, maximum use of achievements of scientific and technological progress, environmental protection and other priorities. The work revealed the effective functioning and sustainable development of metallurgical enterprises are negatively influenced by the unsteadiness of the rates of industrial dynamics, high resource intensity of production, low technical and technological level and the rate of renewal of production facilities and the like. The article provides examples of strategies of metallurgical enterprises in Ukraine.*

***Лизунова О. М. Стратегічне управління в системі забезпечення ефективності діяльності металургійного підприємства.***

*В статті розглянуті проблеми ефективного управління промисловими підприємствами металургійної галузі. Проаналізовані поняття, категорії, умови та фактори підвищення результативності діяльності підприємств. В роботі порівнюються погляди зарубіжних і вітчизняних спеціалістів щодо вирішення проблеми підвищення ефективності роботи підприємства. Досліджено концепцію стратегічного управління промисловими підприємствами. Виявлені переваги показника вартості підприємства як головного критерію ефективності його діяльності. Доведено, що саме стратегічні рішення, що відповідають зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємства та ринку, є головним напрямком забезпечення ефективності діяльності підприємства, і, як наслідок, стратегічне управління – є необхідним компонентом розвитку підприємства та підвищення його прибутковості. В роботі відображені причини необхідності розробки стратегії діяльності для металургійного підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянута ефективність діяльності підприємства з точки зору прибутковості. Стратегічний розвиток підприємства націлений не лише на отримання прибутку, а й на розвиток інтелектуального потенціалу, максимальне використання досягнень науково-технічного прогресу, охорону довкілля та інші пріоритетні напрямки. В роботі виявлено, що на ефективність функціонування та сталий розвиток металургійних підприємств негативно впливає нестійкість темпів промислової динаміки, висока ресурсоемність виробництва, низький техніко-технологічний рівень та темпи оновлення виробничих потужностей, тощо. В статті наведені приклади стратегій металургійних підприємств України.*

***Лизунова Е. Н. Стратегическое управление в системе обеспечения эффективности деятельности металлургического предприятия.***

*В статье рассмотрены проблемы эффективного управления промышленными предприятиями металлургической отрасли. Проанализированы понятия, категории, условия и факторы повышения результативности деятельности предприятий. В работе сравниваются взгляды зарубежных и отечественных специалистов по проблеме повышения эффективности работы предприятия. Исследована*

*концепция стратегического управления промышленными предприятиями. Выявлены преимущества показателя стоимости предприятия как главного критерия эффективности его деятельности. Доказано, что именно стратегические решения, которые отвечают внешним и внутренним условиям функционирования предприятия и рынка, являются главным направлением обеспечения эффективности деятельности предприятия и, как следствие, стратегическое управление – необходимый компонент развития предприятия и повышения его прибыльности. В работе отражены причины необходимости разработки стратегии деятельности для металлургического предприятия в современных условиях хозяйствования. Рассмотрена эффективность деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Стратегическое развитие предприятия нацелено не только на получение прибыли, но и на развитие интеллектуального потенциала, максимальное использование достижений научно-технического прогресса, охрану окружающей среды и другие приоритетные направления. В работе выявлено, что на эффективность функционирования и устойчивое развитие металлургических предприятий негативно влияет неустойчивость темпов промышленной динамики, высокая ресурсоемкость производства, низкий технико-технологический уровень и темпы обновления производственных мощностей и тому подобное. В статье приведены примеры стратегий металлургических предприятий Украины.*

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного управління металургійним підприємством у сучасних умовах господарювання набуває особливої актуальності оскільки наслідки невірної обраної стратегії і тактичної діяльності підприємства в умовах висококонкурентної середовища стають критичними та загрожують його існуванню. Стратегія металургійного підприємства визначає основні пріоритети його розвитку, можливості та ризики, які пов'язані із зовнішньою кон'юнктурою та внутрішньоорганізаційними процесами. Вона також сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги, що визначає позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Наслідки невірної обраної стратегії та тактичної діяльності металургійного підприємства в умовах високо конкурентної середовища стають критичними та загрожують його існуванню. Проте навіть досконало розроблене стратегічне управління не може бути ефективно впровадженим без науково-обґрунтованого механізму його реалізації. Це потребує розробки спеціального інструментарію стратегічного управління, здатного забезпечити стабільний розвиток металургійних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Остання світова фінансово-економічна криза, що спричинила негативний вплив на металургійні підприємства України, носить глобальний характер, обумовлений безліччю об'єктивних і суб'єктивних причин, пов'язаних з дуже серйозними негативними наслідками для світової економіки і національних господарств як на найближчий час, так і на тривалу перспективу. Більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників схильні розглядати в якості головних її факторів параметри, що пов'язані з циклічним розвитком економіки і, насамперед, – перенакопичення фінансового капіталу, його віртуалізація і пов'язані з цим «піраміди» боргових зобов'язань і деривативів, що призвели переінвестування в окремих галузях економіки [1].

На думку С. Ю. Глаз'єва, криза, що відбувається в світі, носить ще більш фундаментальний, структурний характер, що пов'язаний з завершенням циклу розвитку п'ятого технологічного укладу і початком функціонування нового шостого укладу (який повинен базуватися на біо- і нанотехнологіях, системах штучного інтелекту, глобальних інформаційних і транспортних мережах) [2]. Фактично названі технологічні пріоритети мають бути покладені в основу ідеології модернізації технологічного процесу вітчизняних металургійних підприємств, економіки і фінансів.

Ряд авторів, у тому числі Г. Б. Клейнер, Р. М. Нурєєв, В. М. Геєць, А. І. Амоша, С. Ю. Глаз'єв, Ю. В. Макагон, С. І. Юрій, С. В. Савельєв вказують на системний характер нинішнього глобального погіршення економічної ситуації, ставлячи в основу проблеми докорінне реформування вітчизняних металургійних підприємств [3]. На серйозність ситуації вказують у своїх дослідженнях цілий ряд авторів, зокрема В. В. Сорокожердьєв, А. І. Амоша, С. Ю. Глаз'єв, В. М. Геєць, В. М. Полтеровіч, Д. Стігліц.

На думку більшості вітчизняних, зарубіжних учених-економістів, провідних фахівців базових галузей і бізнесменів реалізація соціально-економічної стратегії на всіх

рівнях до кризи, і зараз є багато в чому не ефективною і провальною, незважаючи на деякі успіхи в економіці, фінансах, бізнес-процесах, науково-технічному розвитку [4].

**Виділення невирішеної проблеми** Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільним і динамічним зовнішнім середовищем, стрімкими технологічними змінами, зростанням конкуренції, пред'являють вітчизняним металургійним підприємствам жорсткі вимоги щодо функціонування і сталого розвитку. Це призводить до необхідності впровадження ефективної системи стратегічного управління, яка визначає основні конкурентні переваги та пріоритети інноваційного розвитку металургійного підприємства, можливості та ризики, пов'язані із зовнішньою кон'юктурою та внутрішньоорганізаційними процесами. Добре розроблена стратегія не знайде свого втілення у практичну діяльність металургійного підприємства без якісно розробленого механізму стратегічного управління. Розгляд понять, категорій, умов та факторів ефективного стратегічного управління металургійним підприємством довів, що саме стратегічні рішення, що відповідають зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємства та ринку є головним джерелом забезпечення його конкурентних переваг. Таким чином стратегічне управління – є необхідним компонентом розвитку підприємства та підвищення ефективності менеджменту і його основні аспекти потребують детального дослідження [15, 56].

**Мета статті.** На сьогоднішній день, об'єктивною необхідністю є зменшення ризику прийняття невірних рішень шляхом переходу на наукові методи управління, широке застосування досвіду провідних технологій управління. У зв'язку з цим потребує розробки концепція стратегічного управління металургійним підприємством.

**Результати дослідження.** Металургійні підприємства України функціонують в складних зовнішніх умовах господарювання, які пов'язані із нестабільністю фінансової ситуації на світових ринках та хибною економічною політикою нашої держави. Тому вони, розробляючи власні стратегії розвитку, повинні спрямовувати свої дії на укріплення фінансово-майнового стану та формування стратегічного потенціалу, здатного адаптуватися до несприятливих факторів зовнішнього середовища.

У сучасних ринкових умовах господарювання необхідність розробки стратегії на металургійних підприємствах України визначається багатьма причинами, серед яких невизначеність майбутнього, ризики, координуюча роль плану та оптимізація екологічних наслідків, а також потреба у фінансових ресурсах. З метою побудови моделі формування стратегії металургійного підприємства проаналізуємо фактори зовнішнього та внутрішнього оточення. Так фактори зовнішнього впливу доцільно поділяти на фактори макросередовища (економічні, політичні фактори та фактори державного регулювання), галузевого та конкурентного оточення підприємства. Фактори внутрішнього впливу націлені на визначення ступеня відповідності майбутньої стратегії розвитку металургійного підприємства і досягнення стратегічних цілей згідно з кожним функціональним напрямком діяльності: загального управління, економіки та фінансів, дослідження та технологічних розробок, виробництва, маркетингу та збуту, управління персоналом. . Виокремлення та оцінка факторів зовнішнього середовища та внутрішнього впливу дозволяє визначити процес формування стратегії металургійного підприємства, обґрунтувати організаційно-економічні передумови розробки стратегії

Концепція стратегічного управління металургійним підприємством передбачає визначення складових стратегічної ефективності, яка за своїм призначенням ширша ніж тактична. Зміст концепції стратегічного управління металургійним підприємством наведено на рис. 1.

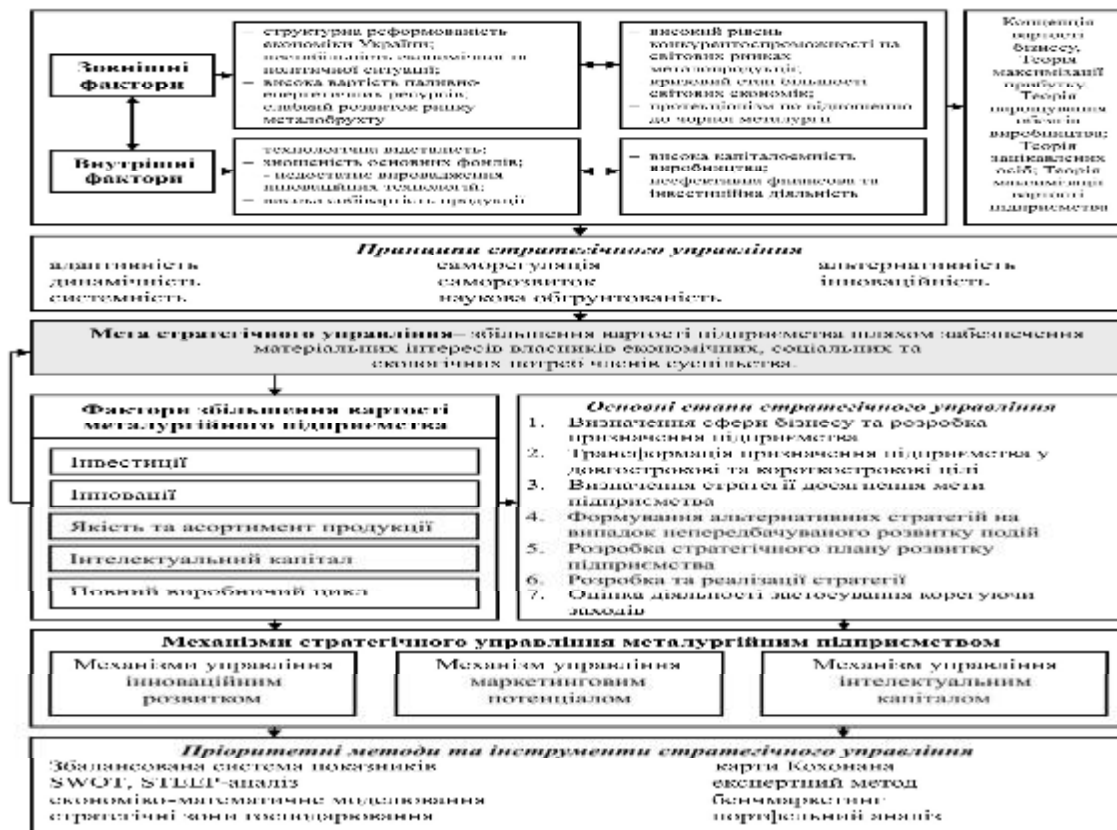


Рис. 1. Концепція стратегічного управління металургійним підприємством

Запропонована концепція стратегічного управління металургійним підприємством також передбачає урахування основних положень теорії максимізації прибутку. Підприємство повинно працювати таким чином, щоб забезпечити максимальний дохід його власникам. У рамках традиційної неокласичної економічної моделі передбачається, що будь-яке підприємство існує для того, щоб максимізувати прибуток у довгостроковій перспективі. При цьому у якості орієнтуру розглядається прибуток середній для галузі або той прибуток, що об'єктивно задовольняє власників.

Традиційно ефективність діяльності підприємства розглядалася з точки зору прибутковості, однак на сьогоднішній день найбільшій актуальності набуває концепція підвищення вартості бізнесу [5]. Тому при побудові концепції стратегічного управління металургійним підприємством потрібно враховувати положення: концепції вартості бізнесу, теорії максимізації прибутку, теорії нарощування обсягів виробництва, теорії зацікавлених осіб, теорії максимізації вартості підприємства.

Дослідження теоретичних методологічних основ стратегічного управління визначило у якості його головної мети відображення масштабних намірів підприємства, що ведуть до досягнення ним суттєвих результатів у сферах підприємництва, виробництва та соціальної сфері. Узагальнюючим критерієм досягнення цієї мети є збільшення ринкової вартості металургійного підприємства. Прикладами переваг стратегій металургійних підприємств України можуть бути: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту на зовнішньому та внутрішньому ринках металопродукції, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових марок та сортів металу, видів металопродукції, скорочення термінів постачання продукції.

В якості основних елементів механізму стратегічного управління металургійним підприємством слід розглядати: механізми управління інноваційним розвитком, механізм управління маркетинговим потенціалом та механізм управління процесом підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників металургійного підприємства.

**Висновки** На ефективність функціонування та сталий розвиток металургійних підприємств негативно впливає нестійкість темпів промислової динаміки, висока

ресурсоемність виробництва, низький техніко-технологічний рівень та темпи оновлення виробничих потужностей, посилення техногенного навантаження на довкілля, тощо.

Доведено, що головними ознаками стратегічного управління у сучасних умовах господарювання виступають: максимальне урахування положень сучасних концепцій сталого розвитку; орієнтація на інноваційний розвиток, оскільки це є єдиним інструментом ефективних перебудов усіх процесів на вітчизняних підприємствах, здатним забезпечити їх інтеграцію у всесвітній економічний простір; ефективна взаємодія держави та підприємства, оскільки стратегічний розвиток підприємства націлений не лише на отримання прибутку, а й на розвиток інтелектуального потенціалу, максимальне використання досягнень науково-технічного прогресу, охорону довкілля та інші пріоритетні напрямки, а це потребує додаткових важелів впливу.

Враховуючи методологічні підходи до стратегічного управління, виявлені проблеми функціонування металургійних підприємств та пріоритети їх розвитку, було запропоновано концепцію стратегічного управління. Однією з найважливіших переваг даної концепції є використання вартісного підходу до стратегічного управління металургійним підприємством, який дозволяє забезпечити узгодження оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень, фінансових та операційних цілей його розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Макогон, Ю. В. Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети металургії України / Ю. В. Макогон, М. Г. Шпундра // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1 (10). – С. 86 – 95. – (Соціально-економічна політика).
2. Глазьев, С. Ю. Антикризисные меры: просчеты, выводы, предложения / С. Глазьев // Экономическая наука. – 2009. – № 2 (45). – С. 33 – 45.
3. Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер; ЦЕМИ РАН. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
4. Богдан, Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні: [економіка підприємства] / Т. Богдан // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – № 104. – С. 35 – 37.
5. Журило, І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Журило // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf).

#### References:

1. Makogon Yu.V. Criza v svitoviy ekonomizci: strategichi prioriteti metallurgii Ukraine / Makogon Yu.V, M.G. Shpundra // Strategichni prioriteti. – 2009. - № 1 (10). – S. 86 – 95. – (Sozial`no-economicchna politika).
2. Glaz`ev S.Yu. "Antykrizisnye mery: proshchety, vyvody, predlozheniya / S.Yu Glaz`ev // Ekonomicheskaya nauka. – 2009. - №2 (45), - S.33 -. / Yu.V. Makogon,
3. Kleyner G.B. Evolutsia institutsional`nyh system. / G.B. Kleyner; ZEMI RAN. – M.: Nauka, 2004. – 240s.
4. Bogdan T. Etapy strategichnogo upravliniya ta typovi pomylky pry suchasnomu strategichnomu upravlinni v Ukraini: [economica psdpriemstva], / T. Bogdan // Visnyk Kyivs`kogo natsional`nogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. – 2008. - № 104. - s.35-37
5. Zhurylo I.V. Sutnist` systemy strategichnogo upravliniya ta metodyka ii vprovadzheniya na pidpriumstvi [Electronic resource] / I.V. Zhurylo // Naukovi praci Kirovograds`kogo natsional`nogo tekhnichogo universytetu. Ecconomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats. - 2009. Vip.15. - Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf).

**Ключові слова:** потенціал підприємства, економічна система, технологія управління, фактори управління, результативність, максимізація прибутку

**Ключевые слова:** потенциал предприятия, экономическая система, технология управления, факторы управления, результативность, максимизация прибыли

**Keywords:** enterprise potential, , economic system, technology management, management factors, effectiveness, profit maximization

**Рецензент:** Румянцев М.В., д.е.н., проф., зав.каф. ЕК та ВМ ДВНЗ «Донецький державний технічний університет»