

УДК 65.012.2: 669.013.5

Ю. В. Лисенко,
к. е. н., доцент кафедри "Економіка підприємства",
ОКВНЗ ІП "Стратегія", м. Жовті Води
Я. Я. Слабко,
к. соц. н., доцент кафедри "Економіка підприємства",
ОКВНЗ ІП "Стратегія", м. Жовті Води

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Автори у статті висвітлюють результати проведеного дослідження особливостей стратегічного планування на гірничо-металургійних підприємствах України, визначені принципи формування стратегічних планів гірничо-металургійних підприємств, виявлені закономірності впливу ринків на українську металургію, удосконалена структура стратегічного плану. Авторами у статті розроблений процес формування стратегічного плану.

Authors in the article light up the results of the conducted research of features of the strategic planning on mining — metallurgical enterprises of Ukraine. Certain principles of forming of strategic plans of mining — metallurgical enterprises. The educed conformities to law of influence of markets are on Ukrainian metallurgy. Improved structure of strategic plan. By authors in the article the worked out process of forming of strategic plan.

Ключові слова: стратегічний план, гірничо-металургійні підприємства, процес, принципи, ринкове середовище, конкуренція.

Key words: strategic plan, mining-metallurgical enterprises, process, principles, market environment, competition.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Металургія є однією з базових галузей економіки, оскільки жодна галузь не обходиться без металопродукції, і разом з тим є найбільш чутливою до змін зовнішнього середовища, зважаючи на її експортноорієнтованість.

Тому у ринкових умовах для забезпечення конкурентоспроможності принципового значення набуває можливість гірничо-металургійного підприємства забезпечити високу економічну ефективність інвестицій і максимально задовольнити попит на металопродукцію.

Складність реалізації даних завдань обумовлена високим ступенем варіативності стану виробничо-гос-

подарських відносин та рівнем динаміки і невизначеністю макросередовища, зростаючою конкуренцією, стратегічне планування на підприємствах стає необхідністю, динаміка яких виявляється в кон'юнктурних змінах попиту і цін на металопродукцію на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Отже, виникає потреба застосування специфічних методів і інструментів, а також розуміння ідеології і методології, обґрунтування доцільності реалізації стратегічних планів і стратегій в конкретних умовах господарювання. При великому числі підходів, шкіл і концепцій стратегічного планування топ-менеджмент стикається з труднощами при розробці стратегічних планів і формуванні для конкретного підприємства раціональної стра-

тегії. При впровадженні окремих принципів стратегічного планування або абсолютизуючи яку-небудь одну концепцію, керівники не отримують очікуваних результатів, оскільки при реалізації стратегічних планів, заснованих на інноваціях, менеджери вищої ланки не приділяють уваги запланованим змінам, а менеджери нижніх рівнів і рядовий персонал чинять опір змінам.

Об'єктивно виникає необхідність у науковому розвитку методології, інструментів і практики стратегічного планування на макро- і мікрорівні. Їх вдосконалення, направлене на координацію показників, що є предметом стратегічного планування, з системою показників стану і динаміки зовнішнього середовища, забезпечить на гірничо-металургійних підприємствах обґрунтоване прогнозування і планування об'ємів виробництва і асортименту продукції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У світовій практиці затвердились певна філософія, методологічні підходи, стандартні форми і інструменти стратегічного планування на промислових підприємствах, які базуються на теоретичних розробках зарубіжних вчених Р. Акоффа, І. Ансоффа, М. Мескона, Р. Мінцберга, Т. Коно, М. Портера, Д. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера, Е. Шейна, Й. Шумпетера та українських дослідників С. Аптекаря, В. Василенко, Л. Довгань, З. Шершньової, Ф. Хміля та інших [2; 6; 7].

Проведені дослідження не завжди вирішують багатогранні питання стратегічного планування на металургійних підприємствах. Це стосується оцінки ефективності програм їх розвитку і інвестиційних проектів, визначення оптимального сценарію розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Недостатньо розроблені проблеми вдосконалення стратегічного планування на специфічних і великомасштабних металургійних підприємствах, що мають обмежені фінансові можливості, тривалі процеси модернізації виробництва, крупні потоки матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів. Потребує також удосконалення і інструментарій планування.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є вдосконалення теоретико-методологічної бази стратегічного планування на гірничо-металургійних підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ринкові умови диктують характер і цілеспрямованість планування на підприємстві, тому необхідно своєчасно враховувати зовнішні чинники дії (конку-

Таблиця 1. Динаміка обсягів реалізації промислової продукції та продукції металургійного комплексу України за 2006–2011 рр.*

Показники	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Відхилення 2011р. від 2006р.	
							Абс.	Відн.
Обсяги реалізації промислової продукції, млн грн.	551729	717076,7	917035,5	806550,6	1065108,2	1118738,3	567009,3	102,8
у т.ч.								
металургійного виробництва і виробництва готових металевих виробів, млн грн.	120660,5	157450,5	202034,6	141498,0	199901,3	244224,5	123564	102,4
Питома вага в структурі промисловості, %	21,9	22,0	22,0	17,6	18,8	21,8	-0,1	-

* Таблицю складено за даними Державного комітету статистики України

рентів, ринки збуту, постачальників і споживачів), прагнути попереджати дію науково-технічних, соціально-економічних, організаційних, економічних, політичних і інших змін [3].

Парадокс ситуації полягає в тому, що сьогодні Україна — одна з найбагатших країн світу за запасами руди — не може забезпечити нею свої металургійні підприємства. І це за загального видобутку та виробництва готової до переробки залізорудної сировини у кількості 67 млн т, тоді як потреби українських металургів у півтора рази менші [5].

Динаміка обсягів реалізації промислової продукції та продукції металургійного виробництва наведена в табл. 1.

Питома вага металургійного комплексу в загальному обсязі виробництва промислової продукції з 1990 року постійно зростала і 2008 року досягла 22%. Однак, 2009 рік характеризувався зменшенням питомої ваги металургійного комплексу в загальних обсягах реалізації промислової продукції. Крім того, скоротився й обсяг виготовленої цим комплексом продукції. Це стало одним з проявів впливу на діяльність підприємств металургійного комплексу кризових процесів, що набрали обертів у цих роках [1].

Як бачимо з даних табл. 1, у 2009 році порівняно з попереднім відбулося скорочення обсягів реалізації промислової продукції на 110484,9 млн грн. (на 12,0%), а обсягів реалізації продукції металургійного комплексу — на 60536,6 млн грн. (на 30,0%). Це свідчить про той факт, що кризові процеси вплинули на металургійний комплекс значно більше, ніж на промисловість у цілому.

В останні роки відбулося поступове покращення ситуації, про що свідчить зростання обсягів реалізації промислової продукції у 2010 та 2011 роках на 258557,6 млн грн. та на 53630,1 млн грн. відповідно (або на 32,1% та 5,0% попереднього року), а обсягів реалізації продукції металургійного комплексу — на 58403,3 млн грн. та на 44323,2 млн грн. відповідно (або на 41,3% та 22,2% попереднього року). Це свідчить про поступовий вихід з кризи промисловості загалом та металургійного комплексу зокрема.

У той же час сповільнення темпів зростання обсягів реалізованої продукції як у промисловості, так і у металургійному виробництві та виробництві готових метале-

вих виробів, свідчить про досить високий ступінь нестабільності ситуації, а отже, і наявність небезпеки нового витку кризи.

У цілому за 2006—2011 рр. обсяги реалізації промислової продукції зросли на 567009,3 млн грн. (на 102,8%), у тому числі обсяги реалізації металургійної промисловості — на 123564 млн грн. (на 102,4%).

Протягом 2006—2009 рр. внесок металургійного виробництва в загальний обсяг реалізованої промислової продукції скоротився з 21,9% до 17,6%. Проте за наступні два роки питома вага зросла до 21,8% (тобто лише на 0,1% менше, ніж станом на 2006 рік) [1].

Структура обсягів реалізації за галузями промисловості у 2011 році наведена на рис. 1.

Як бачимо з рисунку 1, металургійний комплекс продовжує займати в структурі промисловості України чільне місце, адже питома вага обсягів виробництва та реалізації в загальному обсязі промислової продукції найбільша — 21,8%. На другому місці за значимістю — виробництво електроенергії, води й газу та харчова промисловість (17,4 та 16,7%).

Питома вага добувної промисловості становила 11,4% промислового виробництва. Матеріали Державного комітету статистики України свідчать, що обсяг реалізації з видобування металевих руд у структурі промисловості 2011 року займав 6,4%. Тож загальна питома вага гірничо-металургійного комплексу України значна — 28,2%, що є беззаперечним свідченням того, що даний комплекс посідає надзвичайно важливе місце в економіці України.

На більшій частині вітчизняних підприємств металургії стратегічне планування практично не здійснюється, про що свідчить відсутність стратегічних планів.

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні напрями розвитку господарюючого суб'єкта. Основна мета стратегічного планування — створення потенціалу для успішної діяльності підприємства в умовах динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, породжує невизначеність перспективи.

Під стратегічним плануванням ми розуміємо спосіб взаємодії видів діяльності об'єктів і суб'єктів управління підприємством (включаючи всі види внутрішньофірмового планування), що погоджує процеси високотехнологічного виробництва з ринково-споживчим попитом, а також враховує зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства.

Методологія і економічний зміст розробки перспективних і стратегічних планів розрізняються. Перспективний план розробляється на основі можливостей, що є у підприємства, шляхом системної узгодженості оптимальних шляхів та необхідних ресурсів для досягнення перспективних контрольних цифр найбільш ефективним способом. Стратегічний план формується як сукупність контрольних цифр, що оцінюють бажаний стан підприємства через заданий проміжок часу.

Стратегічний план у системі планів підприємства займає провідне місце, оскільки він визначає стратегію розвитку фірми і є орієнтиром при розробці планів системи.

Стратегічне планування на підприємстві є основою взаємодії безлічі внутрішніх і зовнішніх економічних

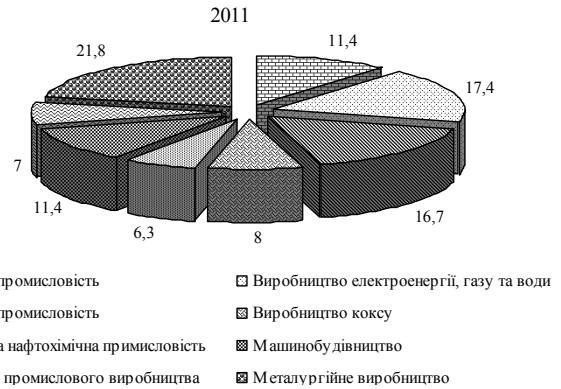


Рис. 1. Структура промисловості України у 2011 році

Побудовано за даними Державного комітету статистики України.

процесів, чинників і явищ, що підтверджує "продукт" цієї дії — стратегічний план, який задає перспективні напрями розвитку підприємства, визначає основні види його діяльності, дозволяє пов'язувати в єдину систему проектну, маркетингову, виробничу і фінансову діяльність. Він також дозволяє розуміти структуру потреб, процеси планування, просування і збуту продукції, механізм формування ринкових цін, визначає підрозділам і підприємству конкретні цілі, які ув'язуються із загальною стратегією розвитку і спонукає керівників підприємства об'єктивно оцінювати сильні і слабкі сторони з позицій конкурентів і їх можливостей, враховувати обмеження і динаміку навколишнього середовища.

Процес стратегічного планування охоплює ряд взаємопов'язаних функцій: визначення довгострокової стратегії, основних цілей і завдань розвитку підприємства; створення підрозділів, що відповідають за стратегічний розвиток підприємства; обґрунтування і уточнення основних цілей проведення маркетингових досліджень ринку; здійснення ситуаційного аналізу і вибору напрямку економічного зростання підприємства; вибір тактики і уточнене планування способів і засобів досягнення поставлених завдань; контроль і оцінка основних результатів, коректування вибраної стратегії в залежності від способів її реалізації. У таблиці 2 згруповані напрями вирішення проблем стратегічного планування на гірничо-металургійних підприємствах.

Обґрунтування необхідності стратегічного планування як способу взаємодії видів діяльності об'єктів і суб'єктів підприємства ініціює розробку стратегічних планів, що забезпечують розвиток підприємства, розширення позицій на ринку і підвищення ефективності виробництва.

З метою удосконалення теоретико-методологічної бази стратегічного планування були розроблені принципи формування стратегічних планів на гірничо-металургійних підприємствах, які викладені в наступній послідовності.

1. Ринкова орієнтація, при якій визначальним моментом розвитку є задоволення потреби ринку в певних видах продукції, тому у підприємства виникає необхідність: оновлення номенклатури продукції, що випускається, включаючи перехід на випуск принципо-

Таблиця 2. Напрями шляхів вирішення проблем стратегічного планування на гірничо-металургійних підприємствах

Проблеми стратегічного планування	Чинники, що стримують вирішення проблем стратегічного планування	Шляхи вирішення проблем
Низька якість планування, зайві узгодження	- недолік кваліфікованих фахівців на підприємствах по плануванню; - низький рівень організації стратегічного планування; - велика кількість узгоджень планів на всіх рівнях, проектів і програм.	- підвищення рівня самостійності крупних підприємств; - підвищення рівня підготовки фахівців з планування; - підвищення рівня стратегічного планування.
Дефіцит висококваліфікованих менеджерів і фахівців по стратегічному плануванню	- слабка взаємодія освітніх установ з підприємствами; - відставання державних освітніх стандартів від вимог економіки; - слабка матеріально-технічна база освітніх установ; - відсутність регіональної системи бізнес-освіти.	- розвиток системи цільової підготовки фахівців для потреб конкретних підприємств; - розробка методичних і навчальних матеріалів в освітньому середовищі відповідно до динаміки економічних процесів; - підвищення рівня і якості професійної освіти; - створення регіональної системи; підвищення кваліфікації викладачів навчальних закладів.
Недолік інвестицій для реалізації проектів стратегічного плану	- недолік власних засобів; - недостатній обсяг коштів, що вкладаються власниками в розвиток підприємства; - нерозвинений загальноукраїнський і регіональний ринок капіталу, у тому числі фондовий ринок, високі ставки кредитування.	- мобілізація фінансових ресурсів на вирішення ключових проблем, розвиток системи бюджетування на підприємствах; - розвиток фондового ринку у тому числі розширення доступності українського ринку цінних паперів і формування регіонального фондового ринку.
Слабкий регіональний попит на металопродукцію	- низькі темпи зростання регіонального промислового виробництва, промислового і цивільного будівництва; - регіональний споживач не розглядається як стратегічний партнер; - відсутність сервісних металоцентрів у регіоні.	- стимулювання металургійними підприємствами «власного» споживача, зокрема за рахунок зниження цін для перспективних споживачів; - взаємне проникнення капіталів; - організація регіональних сервісних металоцентрів; - розвиток суміжних галузей.
Невеликі інвестиції в основний капітал	- відсутність обґрунтованих, зважених стратегій розвитку підприємств; - низький рівень стратегічного планування; - відсутність розроблених, економічно обґрунтованих програм і сценаріїв розвитку.	- вдосконалення системи підготовки і перепідготовки менеджерів вищої ланки; - розробка стратегій розвитку на кожному підприємстві; - розробка внутрішніх стандартів по інвестуванню.

во нового виду з використанням новітніх досягнень НТП; розвитку виробничих потужностей на основі технічного переозброєння і модернізації виробництва, впровадження високоефективних технологій, вдосконалення системи управління, включаючи перетворення соціальної структури підприємства і системи підготовки кадрів.

2. Програмно-цільова спрямованість — принцип, що обумовлений здатністю сучасної економіки до швидких змін, невизначеністю в економічній ситуації (інформаційна і змістовна неясність проблемної ситуації, імовірнісний характер довгострокових цілей, невизначеність ресурсного потенціалу, методичних принципів вирішення проблеми тощо).

3. Комплексність — принцип, що передбачає охоплення завданнями стратегічного розвитку усіх сторін діяльності підприємства: виробничої, економічної, соціальної, природоохоронної. Комплексний підхід забезпечує досягнення стратегічної мети розвитку, а програмно-цільовий підхід є одним з інструментів реалізації принципу комплексності.

4. Варіантність — принцип, що припускає опрацювання варіантів реалізації вибраної стратегії і вибір найбільш ефективного варіанту, що дозволяє перейти до альтернативної стратегії при значних відхиленнях реальної ситуації від прогнозованої, реалізується на основі методу "сценаріїв" (логічний послідовності можливих подій) для досягнення поставленої мети, при цьому набір сценаріїв є базою для формування набору стратегій, а приватні сценарії дозволяють виявити варіанти вирішення завдань у рамках базової стратегії.

5. Ітеративність — принцип, обумовлений необхідністю постійного і послідовного уточнення цілей і окремих параметрів стратегії розвитку і їх узгодження з реальними ресурсами, можливостями з урахуванням основних тенденцій і досягнень НТП.

6. Гнучкість — принцип, що передбачає можливість коректування плану і припускає необхідність формування науково-технічного заділу для здійснення господарського і техніко-технологічного маневру при появі нових можливостей розвитку.

7. Цілепідпорядкованість — принцип, що обумовлює концентрацію ресурсів, зусиль, дій на досягнення поставленої мети.

8. Економічна обґрунтованість — принцип, що передбачає доведення необхідності здійснення певної послідовності стратегічних дій.

9. Маркетингова спрямованість — принцип, застосування якого обумовлено необхідністю відповісти на питання "що" і для "кого" виготовляти, вирішує проблему планування "поєднання інтересів" споживача і підприємства і його структур, тобто проблему реалізації "суспільної потреби" і "корисності" товару, встановлює співвідношення між ціною на ринку і витратами підприємства, розставляє акценти при плануванні ресурсів.

На основі системи принципів формування стратегічного плану нами була вдосконалена структура стратегічного плану гірничо-металургійного підприємства, яка містить наступні розділи: передбачення умов господарювання в плановому періоді, оцінку стратегічного потенціалу підприємства, стратегічні орієнтири підприємства, базову стратегію розвитку підприємства і основні альтернативи стратегії, функціональні стратегії, найбільш значущі проекти, капіталовкладення і ресурсне забезпечення, прогнозовані ризики розвитку.

Удосконалення структури стратегічного плану полягає: у введенні нових розділів — передбачення умов господарювання в плановому періоді, оцінка прогнозованих ризиків розвитку. Уведення цих розділів в стратегічний план гірничо-металургійних підприємств забезпечує оцінку перспектив розвитку ринку металургійної продукції та умов господарювання окремого підприємства, а також можливі ризики впровадження обраної стратегії впродовж дії плану, урахування яких забезпечує якість і високий рівень реалізації стратегії та ефективність розвитку підприємства в цілому.

Процес розробки стратегічного плану гірничо-металургійного підприємства за умови удосконалення структури стратегічного плану передбачає наступні етапи.

Етап 1. Ретроспективний аналіз і діагностика діяльності підприємства і прогнозу конкурентоспроможності.

Етап 2. Виявлення сильних і слабких сторін для визначення стратегічних напрямів розвитку і формування інформаційної бази стратегічного планування. Оцінка резервів зростання на основі потенціалу підприємства.

Етап 3. Вибір стратегічних напрямів і формування цілей.

Етап 4. Побудова структурної схеми стратегічного плану.

Етап 5. Визначення пріоритетності та послідовності вирішення стратегічних завдань підприємства.

Етап 6. Розробка цільових програм у рамках стратегічного плану.

Етап 7. Ухвалення стратегічних рішень і їх документальне оформлення.

Етап 8. Оцінка прогнозованих ризиків по ухвалених стратегічних рішеннях, яка проводиться шляхом визначення економічного збитку по кожному заходу, що включений в стратегічний план, але не реалізований у зв'язку зі зміною ділового середовища.

ВИСНОВКИ

Отже потреба удосконалення стратегічного планування на гірничо-металургійних підприємствах обумовлена існуючими проблемами на зарубіжних і внутрішніх ринках металопродукції, що виявляється в таких закономірностях як: визначення обсягів виробництва металопродукції на українських підприємствах кон'юктурою зарубіжних ринків; пряма залежність асортименту готової металопродукції і його структури від регіону постачання і споживача; наявність передумов для пошуку на підприємствах ефективних заходів, що забезпечують утримання позицій на них в умовах жорсткої конкуренції (підвищення конкурентоспроможності, диверсифікація виробництва, технічне переозброєння, впровадження інноваційних технологій, вдосконалення організації праці, управління, підготовки і перепідготовки персоналу); прагнення до закріплення і поліпшення позицій на ринку спонукає до концентрації ресурсів на основі консолідації підприємств.

Таким чином, по методиці формування стратегічного плану розробляються, приймаються і фіксуються в керівних документах стратегічні рішення і план, який повинен бути викладений в конкретних господарських рішеннях і реалізується у виробництво через систему тактичних планів, в яку входять довгострокові, середньострокові і оперативні плани підприємства і його підрозділів.

Література:

1. Антикризисное регулирование развития горно-металургийного комплекса Украины: монография / Д.М. Ядранський, О.В. Ядранська, Ю.В. Лисенко, І.В. Радамовська. — Дніпропетровськ: Біла К.О., 2012. — С. 138.
2. Бікулов Д.Т. Тенденції розвитку чорної металургії на ринку сталі в 2004—2005 роках / Д.Т. Бікулов // 36. наук. пр. НАДУ / за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — Вип. 2. — С. 148—165.
3. Горова О.А. Стан інвестиційної привабливості металургійних підприємств [Електронний ресурс] / О.А. Горова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. — 2009. — №5. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Vsunud/2009-5E/09goarmp.htm/>
4. Мазур В. Конкурентні позиції підприємств гірничо-металургійного комплексу України / В. Мазур, О. Скороход // Економіка України: політ-економічний журн.; Мін-во економіки України, Мін-во фінансів України. — К.: Преса України, 2009. — №3. — С. 4—18.
5. Мельник Д. Украинская металлургия: риски и перспективы в условиях кризиса [Електронний ресурс] / Д. Мельник // Рейтинговое агентство Кредит-Рейтинг. — Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/ru/analytics/analytical-articles/12162>
6. Ціноутворення на продукцію металургійних підприємств: проблеми теорії і практики: монографія / С.С. Аптекарь, Є.С. Жданко, О.В. Кленін, В.В. Краснова; під заг. ред. С.С. Аптекаря. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. — 254 с.
7. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. — М.: Прогрес, 1982. — 455 с.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2013 р.