

УДК 65.012.8: 338.246

М. І. Іщенко,
к. е. н., член правління, Директор Гірничодобувного дивізіону ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ"
В. Я. Нусінов,
д. е. н., проф., зав. кафедрою обліку, аналізу, аудиту і адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу, ДВНЗ "Криворізький національний університет"

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГІРНИЧО- ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТІВ

M. Ischenko,
PhD in Economics, Board member, director of Mining Division of "METINVEST HOLDING" LLC
V. Nusinov,
doctor of Economics, Professor, head. Department of accounting, analysis, auditing and administration of the enterprises of a mining and metallurgical complex, State higher educational institution "Kryvyi Rih National University"

THEORETICAL BASES OF DEVELOPMENT OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF MINING AND PROCESSING PLANTS

У статті проведено критичний аналіз сучасних підходів до стратегічного планування діяльності підприємств. Обґрунтовано, що в умовах гірничо-збагачувальних комбінатів України доцільним є застосування ресурсного підходу до розробки стратегії.

The article presents a critical analysis of the modern approaches to strategic planning activities of enterprises. It is proved that in the conditions of mountain-concentrating combines of Ukraine feasible is the use of the resource approach to strategy development.

*Ключові слова: стратегія, планування, стратегічний аналіз, ресурсний потенціал.
Key words: strategy, planning, strategic analysis, resource potential.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У даний час існує велика кількість визначень поняття "стратегія", що пов'язано з тим, що воно є різноплановим та комплексним. Різні автори роблять акцент на певних ризиках цього поняття.

Так, П. Друкер [3] розглядають стратегію як цілепокладання, І. Ансофф [7] ототожнює стратегію з довгостроковим планом, М. Портер [6] визначає стратегію як позиціонування на ринку.

Найбільш повне, на наш погляд, визначення стратегії наведено у роботі А. Чандлера, стратегія — це "визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей" [2].

Це визначення поєднує існуючі підходи до стратегії. При цьому на відміну від інших авторів, А. Чандлер робить важливий акцент ще і на ресурсному забезпеченні стратегії. Дійсно, успіх реалізації стратегії безпосередньо залежить від вчасного та в повному обсязі забезпечення ресурсами усіх видів. Особливо це стосується гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК), які потребують значного обсягу як матеріальних, так і фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. При цьому як надлишок, так і дефіцит ресурсів призводить до суттєвих втрат на ГЗК.

На наш погляд, в даний час недостатньо уваги приділяється розробці ресурсних стратегій. Більшість авторів роблять акцент на дослідженні ринку, розробці конкурентних стратегій. В той же час проблема визначення збалансованого набору різних видів ресурсів для реалізації стратегії в даний час залишається невирішеною. Особливо це стосується інноваційних, інформаційних, організаційних та інтелектуальних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглянемо класифікації стратегій. Найбільш відомою є класифікація стратегій за рівнями управлінської ієрархії (рис. 1). У роботі [11] за цією ознакою розрізняються:

- загальні стратегії для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес-напрямами;
- продуктові для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

У роботі [8] загальна стратегія має назву "корпоративна". Даний автор зазначає, що корпоративна стратегія охоплює такі важливі питання, як вибір видів господарської діяльності, шляхи забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства, різні форми конгломератної реорганізації, принципи розподілу основних видів ресурсів між окремими стратегічними зонами господарювання.

Загальні стратегії залежать від стадії життєвого циклу галузі та включають [11]:

- стратегії зростання (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або /та виробничого потенціалу, диверсифікація, вертикальна та горизонтальна інтеграція, глобалізація діяльності);
- стратегії підтримки / стабілізації (захист частки ринку, підтримка виробничого потенціалу підприємства, модифікація продукції);
- стратегії реструктуризації (скорочення витрат та відсікання зайвого; коротко- та довгострокова реструктуризація, освоєння нових видів діяльності та ринків);

- стратегії скорочення діяльності (скорочення частки ринку, організований відступ, "збирання врожаю");
- ліквідація (санація, розпродаж, процедура банкрутства, закриття).

Загальні конкурентні стратегії більш детально розглянуті у роботі М. Портера [6]. До них зокрема відносяться стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціація та фоксування. До продуктових стратегій відносять стратегію концентрації на одному виді діяльності та стратегію диверсифікації.

Як відмічається у роботі [8], функціональні стратегії підприємства спрямовані на деталізацію його корпоративної стратегії і ресурсне забезпечення стратегій окремих господарських одиниць. Функціональні стратегії включають:

- маркетингову стратегію;
- стратегії НДДКР (інновацій);
- виробничу стратегію;
- стратегію фінансування (фінансову стратегію);
- стратегію управління персоналом;
- стратегію матеріально-технічного забезпечення.

У роботі [10] до функціональних стратегій також відносяться стратегія організаційних змін, екологічна стратегія та соціальна стратегія.

У роботі [11] визначається також поняття "ресурсні стратегії": це тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у зоні стратегічних ресурсів, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів. Реалізація ресурсних стратегій означає формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів задають основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

У роботі [10] узагальнено існуючі підходи до стратегії та наведено контур стратегічного планування (рис. 2).

Контур стратегічного планування включає наступні етапи:

1. Стратегічний аналіз (аналіз зовнішнього середовища, аналіз ресурсного потенціалу підприємства, внутрішніх можливостей);
2. Визначення політики підприємства (цілепокладання).
3. Формулювання базової стратегії та вибір альтернатив:

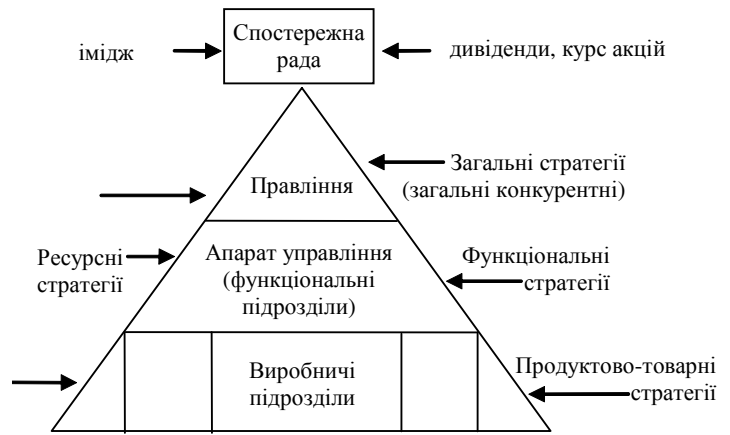


Рис. 1. Ієрархія "стратегічного набору" акціонерного товариства

Джерело: [11].

- визначення базової стратегії;
 - вибір стратегічних альтернатив.
4. Формулювання функціональних стратегій.
 5. Формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз умов застосування сучасних підходів до стратегічного планування на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розглянемо етапи стратегічного планування більш докладно. В роботах [11, 10] головна увага приділяється першому етапу — стратегічному аналізу.

У роботі [10] зазначається, що стратегічний аналіз є етапом передпланових досліджень, на якому системно аналізуються фактори зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства для визначення поточного стану на підприємстві та виявлення умов для його подальшого успішного розвитку.

Зовнішнє середовище включає сукупність соціально-еколого-економічних факторів, що впливають на підприємство та на ефективність його функціонування. При цьому у роботі [10] розрізняється далеке та близьке зовнішнє середовище. Далеке зовнішнє середовище включає політичні,

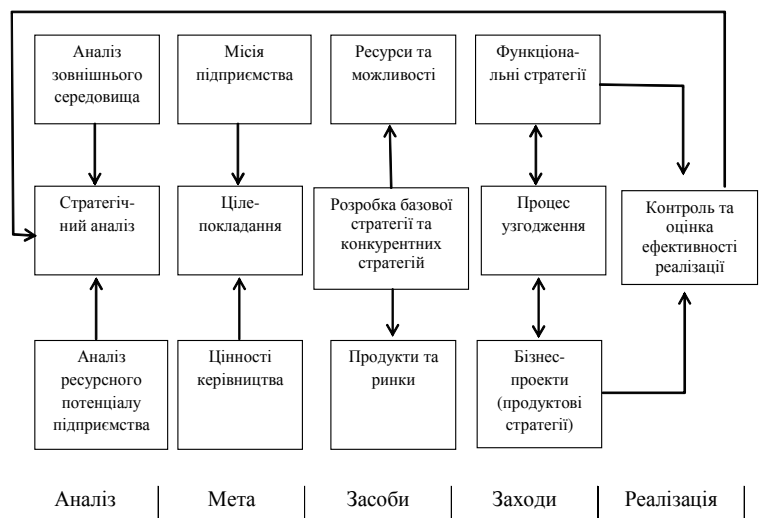


Рис. 2. Контур стратегічного планування

Джерело: [10].

Таблиця 1. Основні види функціональних стратегій підприємств

Маркетингові стратегії	Інноваційні стратегії	Виробничі стратегії
Стратегія дизайну товару Стратегія перекриття товару Стратегія ліквідації товару Стратегія спрощення асортименту Стратегія ціноутворення Стратегія просування товару	Пріоритетні дослідження та розробки Технологічні розробки (проекти) Розвиток (вдосконалення) потужностей Розробки відносно якості та продуктивності	Використання існуючого виробничого потенціалу Стратегії створення нового виробництва Стратегії змін у технологічному процесі Стратегії відносно організації виробництва Стратегії впровадження Стратегії оперативного-календарного планування
Фінансові стратегії	Стратегії управління персоналом	Стратегія матеріального забезпечення
Стратегія формування фінансових ресурсів Інвестиційна стратегія Стратегія забезпечення фінансової безпеки Стратегія управління фінансовою діяльністю	Добір і навчання персоналу Стратегія винагороди та мотивації Стратегії формування трудових відносин Стратегія управління персоналом Цільові соціальні програми Соціальний захист працівників	Залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у ресурсах Використання нових зовнішніх джерел Заміна матеріалів або постачальників Впровадження прогресивних норм витрат ресурсів Організація централізованого постачання Організація децентралізованого постачання
Стратегії організаційних змін	Екологічні стратегії	
Залучення персоналу до участі у організаційних змінах Навчання та надання інформації про організаційні зміни Кадрові призначення Рейнжиніринг бізнес-процесів	Рациональне використання ресурсів Обмеження обсягів викидів Скорочення відходів Зменшення величини екологічних ризиків Виробництво безпечних продуктів	

економічні, соціальні, технологічні фактори. Близьке зовнішнє середовище включає постачальників та споживачів підприємства. У роботі [11] близьке зовнішнє середовище має назву "проміжне середовище". В процесі його дослідження проводиться конкурентний аналіз.

Аналіз ресурсного потенціалу (внутрішнього середовища) підприємства в роботі [10] пропонується проводити за такими етапами:

- 1) оцінка ресурсів та ефективності підприємства;
- 2) фінансовий аналіз діяльності підприємства;
- 3) порівняльний аналіз.

У процесі стратегічного аналізу використовується велика кількість різноманітних методів, що частіше мають графічну форму представлення у вигляді матриць, графіків тощо. Так, при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища найбільш часто використовуються PEST-аналіз, SWOT-аналіз. На етапі цілепокладання — система управління по цілям (MBO) П. Друкера на базі ключових показників результативності (KPI), збалансована система показників (BSC) Р. Каплана та Д. Нортон, система показників відповідальності (ASC) Ф. Ніколсона. На етапі розробки базової стратегії та конкурентних стратегій — моделі п'яти сил Портера. На етапі розробки продуктових стратегій — портфельний аналіз на базі матриці "Продукти-ринки" Ансоффа, матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), матриці "Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі, а також матриці "балансу життєвих циклів" (ADL).

Розглянемо функціональні стратегії. Найбільш поширені види функціональних стратегій наведено в таблиці 1.

Маркетингова стратегія підприємства — це сукупність напрямів його діяльності на ринку та прийняття рішень, що орієнтують заходи маркетингу на реалізацію базової стратегії підприємства. Як зазначається у роботі [10], даний вид стратегії є головним серед усіх функціональних стратегій. Слід зазначити, що маркетингова стратегія для вітчизняних ГЗК розробляється на рівні Холдингу. Але за наявності вільних виробничих потужностей ГЗК надано право розробляти власну маркетингову стратегію відносно зовнішніх замовлень.

Інноваційна стратегія — це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток. На ГЗК впроваджуються інновації, перш за все, щодо удосконалення техніки та технології, що дозволяють знизити витрати матеріально-енергетичних ресурсів. Інноваційна стратегія тісно пов'язана з виробничою стратегією.

Виробнича стратегія підприємства передбачає розробку та реалізацію основних напрямків його діяльності в області випуску продукції. У роботі [9] розглянуто зарубіжний досвід управління виробництвом з використанням таких виробничих стратегій:

- концепція ошадливого виробництва (Lean Manufacturing);
- система безперервного удосконалення (Kaizen);
- система загального догляду за обладнанням (Total Productive Maintenance);
- система загального управління якістю (Total Quality Management);
- обслуговування, що базується на надійності (Reliability Centered Maintenance);
- система шести сигм (Six Sigma);
- система управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management);
- метод аналізу основної причини (Root Cause Analysis);
- процесно-орієнтоване управління витратами (ABC/AVM).

Більшість з цих стратегій зосереджуються на зменшенні матеріальних витрат, втрат від браку, витрат на технічне обслуговування та ремонт обладнання, скороченні простоїв. У роботі [9] відмічається, що процесно-орієнтоване управління витратами (ABC/AVM) може поєднуватись зі збалансованою системою показників (BSC), а також з системою загального управління якістю (TQM), системою управління ланцюгами постачань (SCM), що дозволить отримати інтегральний економічний ефект від зниження різних видів витрат. Крім того, даний автор пропонує поєднувати збалансовану систему показників (BSC), що орієнтується на довгострокову перспективу, з економічною доданою вартістю (EVA), що орієнтується на короткострокову перспективу. Це дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі.

Слід зазначити, що на ГЗК Холдингу в даний час концепція ошадливого виробництва (Lean Manufacturing) та система безперервного удосконалення (Kaizen) є частиною загальнохолдингової стратегії. Крім того, обов'язковим елементом стратегії Холдингу є енергоефективність, впровадження автоматизованих систем управління ресурсами (ERP).

Безпосередньо на ГЗК також здійснюються наступні заходи щодо зниження витрат:

- промислові експерименти по інноваційним витратним матеріалам;

- наскрізне операційне виробниче планування;
- розширення бази матеріалів, що нормуються;
- каскадування ключових показників ефективності (КПІ) зі зниження постійних витрат, а також витратних коефіцієнтів та енергетичних витрат на рівень структурних підрозділів.

Фінансова стратегія передбачає розробку заходів щодо формування та використання фінансових ресурсів для реалізації базової стратегії підприємства. У роботі [8] наведено, на нашу думку, найбільш повне її визначення: "Фінансова стратегія — один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, який забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища".

На ГЗК постійно впроваджуються крупномасштабні інвестиційні проекти. Для їх фінансування активно використовуються як довгострокові банківські кредити, так і власні кошти підприємства. В даний час вітчизняні ГЗК суттєво обмежили дивідендні виплати з метою реінвестування прибутку, отриманого у попередні періоди, та фінансують інвестиційні проекти, головним чином, за рахунок власних коштів.

Розглянемо більш докладно ресурсні стратегії. Класиком ресурсного підходу вважається Д. Барні [1]. Даний автор зазначає, що компанія має конкурентну перевагу, коли вона "реалізує стратегію, що створює для покупців цінність, і при цьому таку стратегію не використовує жоден з її конкурентів на даному ринку" [1]. Ресурси компанії, які можуть стати джерелами стійкої конкурентної переваги, повинні бути нестандартизовані (неоднорідні) і немобільні. У протилежному випадку, коли декілька гравців на ринку мають схожі ресурси, будь-яка компанія може повторити стратегію іншої та одержати порівнянний результат, що суперечить визначенню стійкої конкурентної переваги. Д. Барні виділяє чотири характеристики, які повинні мати ключові ресурси компанії:

- повинні бути цінними;
- рідкими;
- неповністю піддаватись імітації;
- незамінні іншими нерідкими та відтвореними ресурсами-замінниками.

І. Ансофф [7] зазначає, що поряд з ринковими перспективами потрібно враховувати також і ресурси. Ресурсні обмеження ставлять все більш жорсткі межі тому, чого фірма може домогтись на товарних ринках. У багатьох фірмах, що мають ці обмеження, планування фактично ведеться методом від витрат до випуску: спочатку встановлюється, якими ресурсами володіє фірма, а потім, опираючись на ці дані, фірма визначає свою продуктово-ринкову стратегію.

Як зазначається у роботі [11], підприємство може досягти поставлених цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у стратегічному наборі, що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. Сила загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості портфеля, де відображено напрями його діяльності. Окремі напрями діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в умовах ГЗК України доцільним є застосування ресурсного підходу до розробки стратегії. Даний підхід дозволяє виявити дефіцит певних видів ресурсів та визначити майбутні можливості розвитку бізнесу. Це пов'язано з тим, що ефективність діяльності ГЗК значною мірою залежить від забезпеченості запасами залізної руди, гірничо-геологічних умов, якісних характеристик руди тощо. Для вітчизняних ГЗК головними проблемами, пов'язаними з ресурсним забезпеченням, є значний вік експлуатації сировинної бази та низька порівняно з конкурентами якість сировини, що призводить до високої собівартості продукції.

Література:

1. Barney J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1991, 17, (1), pp. 99—120.
2. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
3. Druker, Peter F. Managing for Results: Economic Tasks & Risk-taking Decisions — N.p.: Heinemann, 1994.
4. Grant R.A. resource-based perspective of competitive advantage / R.A. Grant // *California Management Review*. — 1991. — 33. — P. 114—135.
5. Kaplan R. S., Norton D. P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston, MA: Harvard Business School, 1996. — 314 с.
6. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: The Free Press, 1980.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
8. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: монографія / І.О. Бланк та ін. — К.: КНТЕУ, 2009. — 147 с.
9. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия / А.Г. Гончарук. — О.: Астропринт, 2012. — 258 с.
10. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. — СПб: Питер, 2005. — 496 с.
11. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. — К: КНЕУ, 1999. — 384 с.

References:

1. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99—120.
2. Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*, MIT Press, Cambridge, USA.
3. Druker, Peter F. (1994), *Managing for Results: Economic Tasks & Risk-taking Decisions*, Heinemann, New York, USA.
4. Grant, R. A. (1991), "Resource-based perspective of competitive advantage", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114—135.
5. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School, Boston, USA.
6. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, USA.
7. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*, Ekonomika, Moscow, Russia.
8. Blank, I.O. (2009), *Finansova stratehiia pidpriemstva, [Financial strategy of the enterprise]* KNTEU, Kyiv, Ukraine.
9. Honcharuk, A.H. (2012), *Upravlenye effektivnost'iu deiatel'nosti predpriyatiya, [The performance management of the enterprise]*, Astroprynt, Odessa, Ukraine.
10. Petrov, A.N. (2005), *Stratehicheskyj menedzhment, [Strategic management]*, Pyter, SPb, Russia.
11. Shershnyova, Z.E. and Obors'ka, S.V. (1999), *Stratehichne upravlinnia, [Strategic management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

References:

Стаття надійшла до редакції 30.05.2014 р.