

УДК 005.21:622.012

О. А. Куліш,
здобувач кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг
ORCID ID: 0000-0003-1834-2351

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.11.61

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКИМ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗОРУДНОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Kulish,
Applicant of the Department of economics, organization
and management of enterprises, Kryvyi Rih National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FLEXIBLE MANAGEMENT
STRATEGY DEVELOPMENT OF IRON ORE ENTERPRISES

Стратегічний розвиток підприємства полягає у підготовці комплексу наявних у суб'єкта підприємницької діяльності ресурсів до загроз та можливостей, які очікуються у майбутньому. Механізм досягнення цього ґрунтується на основі стратегічного аналізу та відповідних планів, що забезпечують у майбутньому досягнення цілей та отримання прибутку або іншого позитивного ефекту.

Саме застосування стратегічного планування є необхідною умовою для побудови грамотної концепції управління залізорудними підприємствами через суттєві обмеження в їх діяльності.

Побудова чи розробка стратегії розвитку залізорудного підприємства повинна враховувати сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що суттєво впливають на ритм, темп та специфіку його діяльності. Одним з таких факторів є освоєння та присутність на перспективних, але недостатньо прибуткових ринках збуту власної продукції.

Summarizing the features and definitions of strategic management, it is noted that the strategic development of the enterprise is to prepare a complex of resources available to the subject of entrepreneurship to threats and opportunities that are expected in the future. The mechanism for achieving this is based on strategic analysis and relevant plans that ensure future achievement and profit or other positive effect.

It is precisely the application of strategic planning that is a prerequisite for building a competent concept of enterprise management and, above all, for iron ore enterprises because of significant restrictions in their activities.

The construction or development of a strategy for the development of an iron ore company should take into account the combination of external and internal factors that significantly affect the rhythm,

tempo and specifics of its activities. Moreover, a number of factors that are not important for most enterprises for iron ore enterprises, due to the specifics of their activities, are decisive and require mandatory inclusion. One of these factors is the development and presence of promising but not profitable markets for the sale of their own products.

The corporate strategy for iron ore enterprises is its general management plan that covers all areas of its activities and consists of actions that begin with the approval of positions in the market of mineral products and a set of measures that ensure the achievement of the goals.

The corporate strategy of the iron ore industry, formed on a functional basis, is characterized by the fact that iron ore companies adopt their business principles in various strategic directions of production of basic mineral products, as well as in actions and approaches aimed at improving diversified production lines. Both interpretations lead to the conclusion that the main objective of the corporate strategy of iron ore enterprises is to establish a close relationship between each direction of their activity or its separate strategic units of business — subsystems (business structures) and the industry as a whole — the production-economic system.

The organization of the stages of developing a strategy for the flexible development of the iron ore company in the conditions of the transformation of the market space takes into account, as much as possible, the influences of the dynamic factors of the modern market and forms the basis for the formation of an effective management system.

Ключові слова: управління, стратегія, залізорудне підприємство, стратегічний аналіз, ринки збуту, ефективність.

Key words: management, strategy, individual enterprise, strategic analysis, markets of acquisition, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Для ефективної та прибуткової діяльності залізорудні підприємства потребують побудови якісної та грамотної стратегії гнучкого розвитку з урахуванням чинників мінливого зовнішнього середовища. Тому, на нашу думку, потребує уточнення визначення сама економічна категорія "стратегія".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Серед великої кількості наукових праць та розробок з цього напрямку все ж відсутнє чітке розуміння стратегії розвитку саме залізорудного підприємства в умовах нестійкого ринкового середовища та трансформації ринкового простору.

Один з основоположників теорії стратегічного планування А. Чандлер у своїй роботі пише, що стратегія це "... визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей..." [1, с. 13]. Такий підхід до визначення сутності "стратегії" ґрунтується на класичному підході щодо розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. Водночас, як справедливо зазначає А. Чандлер, що "...стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику..." [1, с. 215].

Дуже часто основне смислове навантаження терміну "стратегія" полягає у досягненні певних результатів, цілей. І саме це й є основою такого визначення: "...стратегія це загальний, всебічний план досягнення цілей..." [2, с. 365]. Тобто стратегія дорівнюється плану. Чи вірно це, чи ні — важко сказати. Ймовірно, істина, як завжди, знаходиться десь посередині. Водночас існує таке поняття, як "стратегічне планування", яке виникло в більшості країн Заходу та СРСР у 60-х роках минулого століття. На той час стратегічне планування вважалося панацеєю від практично всіх економічних бід. З тією лише різницею, що у капіталістичних країнах стратегічне планування здійснювалося на мікрорівні паралельно з індикативним державним плануванням на макрорівні, тим самим надаючи певні свободи вибору для суб'єктів підприємницької діяльності. А у СРСР та соцкраїнах стратегічне планування поєднувалося з жорстким державним директивним плануванням, результатом чого були чіткі плани та вказівки для кожного підприємства чи організації. Наслідком цього стало повна відсутність свободи дій керівництву підприємств, що в кінцевому підсумку призвело до зниження їх ефективності господарювання та прибутковості, а взагалі — до краху соціалістичної системи господарювання.

Не можна стверджувати, що стратегічне планування не має сенсу, навпаки, як показують приклади успішних світових компаній, саме застосування відповідних управлінських дій, заснованих на стратегічному плануванні, є запорукою успіху та процвітання компанії.

Ще один з перших фахівців з управління А. Томпсон поєднував планові засади стратегії з очікуваними результатами організації: "...стратегія це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану..." [3, с. 42]. У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "...за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності..." [4, с. 27].

Виникнення та бурхливий розвиток стратегічного управління мав свої причини. Дж.А. Стайнер визначив наступні фактори, які сприяли його бурхливому розвитку:

- збільшення розмірів підприємств, створення багатопрофільних корпорацій;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- налагодження комунікацій та зв'язків з іншими учасниками ринку;
- глобалізація світової економіки та, як наслідок, суттєве збільшення конкуренції в багатьох сферах та галузях;
- тощо [5].

Ще один фахівець з управління, Хіггенс Дж.М. стверджував, що "...стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням..." [6, с. 3].

Отже, як бачимо всі визначення в більшій мірі є тождесними, однак і мають певні розбіжності. Узагальнюючи наведені особливості та визначення стратегічного управління, можна зауважити, що стратегічний розвиток підприємства полягає у підготовці комплексу наявних у суб'єкта підприємницької діяльності ресурсів до загроз та можливостей, які очікуються у майбутньому. Механізм досягнення цього ґрунтується на основі стратегічного аналізу та відповідних планів, що забезпечують у майбутньому досягнення цілей та отримання прибутку або іншого позитивного ефекту.

Саме застосування стратегічного планування є необхідною умовою для побудови грамотної концепції управління підприємством. Якщо ж ми говоримо про залізорудне підприємство, то актуальність та важливість стратегічного планування ще більша в такому випадку через суттєві обмеження в їх діяльності.

Побудова чи розробка стратегії розвитку залізорудного підприємства повинна враховувати сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що суттєво впливають на ритм, темп та специфіку його діяльності. Причому, як показують наші дослідження, ряд факторів, які є неважливими для більшості підприємств для залізорудних підприємств, через специфіку їх діяльності, є вирішальними та потребують обов'язкового врахування. Одним з таких факторів є, наприклад, освоєння та присутність на перспективних, але недостатньо прибуткових ринках збуту власної продукції, що досліджувалося нами та оприлюднено в наших працях.

Водночас існують загальноприйняті закони та підходи до побудови стратегії розвитку підприємств, які ви-

роблені на протязі років, пройшли відповідні випробування та удосконалення та обов'язкові для застосування, звісно з певним переосмисленням та адаптацією, і для залізорудних підприємств.

М. Портер як один з ідейних лідерів Гарвардської школи бізнесу запропонував три основні підходи до розроблення стратегії поведінки компанії на ринку [7]. Основна сутність підходів М. Портера полягає у тому, що компанія, з метою успішного функціонування, повинна певним чином виділитися на фоні конкурентів. В загальному плані це є абсолютно справедливим та слушним. Але в умовах діяльності залізорудних підприємств виділитися на фоні конкурентів є доволі складно. Сама природа залізорудних підприємств суттєво це обмежує. Хоча, безумовно, варіанти є.

На нашу думку, ці варіанти полягають у побудові максимально сприятливої успішному розвитку внутрішньої структури підприємства з метою максимального використання його можливостей та потенціалу.

Основною ознакою, за якою доцільно поділяти альтернативні стратегічні бізнес-процеси, є рівень управління, на якому стратегія розвитку залізорудних підприємств безпосередньо буде реалізовуватися. Зокрема, з точки зору ієрархії управління або рівня прийняття рішень, можна дати укрупнену класифікацію стратегій розвитку залізорудного підприємства: корпоративні (портфельні); ділові (бізнес-рівня); функціональні; операційні (лінійні). Зауважимо, що кожна із зазначених стратегій наділена певним стратегічним змістом і включає в себе ряд альтернативних активних бізнес-процесів складових стратегій розвитку галузі [8].

Корпоративна стратегія для залізорудних підприємств є його загальним планом управління, що охоплює всі напрямки його діяльності і складається з дій, які починаються із затвердження позицій на ринку мінеральної продукції та комплексу заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Стратегія бізнес-рівня (ділова стратегія), в основу якої покладено ринкове позиціонування компанії та її торговельних марок на підґрунті домінуючих компетенцій організації є стратегією найвищого рівня для вузькоспеціалізованих гірничорудних підприємств, тобто на рівні окремих його стратегічних зон господарювання. Ресурсна стратегія може розглядатися як одна із функціональних стратегій, що реалізується на основі операційної, сутність якої пов'язана функцією забезпечення підприємств галузі різними ресурсами [8].

У сучасній практиці виробничо-економічної діяльності залізорудних підприємств все більшого поширення набуває два взаємопов'язаних види стратегій, а саме: корпоративні (портфельні) та конкурентні. З позиції конкретизації стратегічних альтернатив, пов'язаних із видами проблемних аспектів або напрямами завдань комплексного освоєння рудних родовищ, які вирішуються на рівні окремих стратегічних одиниць бізнесу, та враховуючи, що залізорудні підприємства оперують різними мінеральними ресурсами [9], можна виділити як домінуючі (з позицій розвитку залізорудної галузі) стратегії, сформовані за функціональним принципом товарні стратегії.

Корпоративна стратегія залізорудної галузі, сформована за функціональним принципом, характеризуєть-

ся тим, як залізорудні підприємства утверджують свої ділові принципи у різних стратегічних напрямках виробництва основної мінеральної продукції, а також у діях та підходах, спрямованих на покращання диверсифікованих виробничих ліній. Обидва трактування підводять до висновку, що основна мета корпоративної стратегії залізорудних підприємств, сформованої за функціональним принципом, полягає в установленні тісного взаємозв'язку між кожним напрямком їх діяльності або його окремими стратегічними одиницями бізнесу — підсистемами (бізнес-структурами) та галуззю у цілому — виробничо-економічною системою.

Визначаючи центральною подією стратегічного менеджменту момент взаємодії товару і ринку, зауважимо, що в межах дослідження аспектів відповідності між товарною продукцією з мінеральної сировини і ринком, з точки зору практики управління стратегією розвитку залізорудних підприємств, необхідно розглядати поняття природної (натуральної), вимушеної та уразливої відповідності, а також невідповідності. Причому поряд зі стратегіями, що враховують відповідність, цілком імовірно припустити доцільність введення стратегії подолання невідповідності, яка може видозмінюватися через неоднорідність невідповідностей (ємності, коли обсяг поставок, що пропонує виробник, перевищує місткість ринку; компетенцій, коли компетенції виробника не відповідають потребам ринку; "короткозорості", коли виробник не в змозі сприймати ринок у цілому і т.п.) [8].

Стратегія підприємства має ієрархічну будову. Зарубіжні і вітчизняні економісти для багатoproфільного підприємства виокремлюють чотири рівні стратегій, які можуть бути взяті за основу для залізорудних підприємств. Найвищий рівень у ієрархії займає корпоративна стратегія, вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізація або скорочення. До другого рівня відносять конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, які підпорядковані корпоративній і вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Конкретизують і доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства функціональні стратегії, які посідають третє місце в ієрархії. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо. До найнижчого, четвертого рівня відносять операційні стратегії, тобто стратегії для структурних підрозділів підприємства. Існує тісний взаємозв'язок між усіма рівнями: кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня й обмежує його у чомусь, і навпаки, кожен нижчий рівень помітно впливає на формування вищого рівня [10].

Розробка та впровадження стратегії розвитку залізорудного підприємства потребує значних вільних фінансових ресурсів, які не завжди є в наявності. У зв'язку з цим перед керівництвом підприємств постає дилема: або не вкладати кошти в розвиток та залишити стан підприємства на поточному рівні з відповідним рівнем ефективності та прибутковості, або залучати кошти з різних джерел поступово розвиваючи власне підприємство та підвищувати його ефективність та прибутковість.

Цю невідповідність між бажаним та реальним становищем можна вирішувати наступними заходами:

- визначенням найбільш перспективних сфер діяльності підприємства або сфер, що найбільш потребують новацій та розвитку, за умови, що вони будуть необхідними в майбутньому;
- розробка та пошук нових напрямків та сценаріїв розвитку;
- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції тощо.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, узагальнюючи існуючі підходи до змісту процесу розробки та реалізації стратегії розвитку залізорудного підприємства, слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиного способу формування стратегії, як структурованого кінцевого набору дій. В цілому, на нашу думку, процес розробки ефективної стратегії здійснюється на основі формування стратегічних альтернатив і обов'язково передбачає ключові аспекти перспектив розвитку організації та реалізується послідовністю таких блоків:

- 1) комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища залізорудного підприємства;
- 2) формування місії підприємства і стратегічного бачення її функціонування та розвитку;
- 3) визначення цілей перспектив розвитку залізорудного підприємства;
- 4) розроблення раціонального стратегічного набору функціонування та розвитку залізорудного підприємства з урахуванням обмежень;
- 5) формування стратегії функціонування та розвитку залізорудного підприємства;
- 6) впровадження та реалізація загальної стратегії суб'єкта господарювання;
- 7) аналіз результатів реалізації загальної стратегії, моніторинг нових перспективних тенденцій стратегічного розвитку залізорудного підприємства, здійснення коригуючих дій.

На нашу думку, саме така упорядкованість етапів розробки стратегії гнучкого розвитку залізорудного підприємства в умовах трансформації ринкового простору як найбільше враховує впливи динамічних чинників сучасного ринку та є основою для формування ефективної системи управління.

На нашу думку, серед стратегій розвитку слід виділити такі:

- 1) стратегії концентрованого росту. Такими стратегіями передбачається зміна продукції чи ринку послуг. У такому випадку підприємство поліпшує свою продукцію або переходить до розробки та реалізації нової. Це дозволяє знайти можливості для утримання ринкової ніші та зміцнити своє положення на ринку або ж відшукати нові ніші на інших ринках;
- 2) стратегії інтегрованого розвитку, що передбачають розширення виробничо-економічної діяльності за рахунок введення нових видів продукції чи послуг;
- 3) стратегії диверсифікації виробничо-економічної діяльності. Такі стратегії застосовуються у тих випадках, коли підприємства не можуть розвиватися далі на ос-

нові достатньо освоєної своєї продукції, що вже досить тривало випускається та реалізується на риках збуту;

4) стратегії перегрупування сил застосовуються з метою підвищення рівня ефективності. У таких випадках здійснюється структурна перебудова діяльності підприємства, що спрямовується на оновлення продукції відповідно змінам ринкового попиту. Такі стратегії пов'язані з відновленням виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах постійних трансформацій світової економіки і світового ринку на якісно вищому рівні.

Оскільки в реальних умовах ринкових взаємовідносин жодна із вищенаведених стратегій не може застосовуватися в чистому виді, то їх рекомендується реалізовувати в комплексі.

З огляду на зазначене, до основних принципів формування стратегій розвитку залізрудних підприємств з урахуванням забезпечення гнучкості їх виробничо-економічних систем доцільно виділити такі:

1. Цілеспрямованість.
2. Комплексність.
3. Системність.
4. Адаптивність.
5. Ефективність.
7. Мінімізація ризиків.
8. Наукової обґрунтованості.
9. Об'єктивність.
10. Єдності цілей, завдань, змісту, методів формування стратегії.
11. Оптимальність.

Література:

1. Євтушевський В., Ситницький М. Вплив організаційних чинників стратегічної гнучкості на конкурентоспроможність підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2008. С. 27—29.

2. Лабурцева О.І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 4. С. 29—31.

3. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 7. С. 55—64.

4. Кіндрась О.В. Роль стратегічного управління в підвищенні ефективності господарської діяльності аграрних. Економіка та ефективна організація фінансових та виробничих процесів: Міжнародна науково-практична конференція, (м. Київ 14—15 жовтня 2011 р.) — К.: Аналітичний центр "Нова економіка", 2011. С. 52—53.

5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: КПІ, 2001. 557 с.

6. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases. — Chicago: The Dryden Press, 1983. — 816 p.

7. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Rev, 1987. — P. 25—32.

8. Афанасьєв Є.В., Куліш О.А. Проблеми та особливості стратегічного розвитку залізрудної галузі. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців "Проблеми та перспективи розвитку економіки освіти регіону",

24.04.2015, Кременчуцький інститут Дніпропетровського університету ім. А.Нобеля, Кременчук. С. 44—45.

9. Афанасьєв Є.В., Нусінов В.Я. Стратегічні напрями гірничо-металургійного комплексу щодо вирішення завдань Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України. Ефективна економіка. — 2013. — № 5.

10. Томпсон А.-мл. и др. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. пер. с англ. под ред. Н.М. Макаровой. 12-е изд. М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. 928 с.

References:

1. Yevtushevs'kyj, V. and Sytnyts'kyj, M. (2008), "The influence of organizational factors of strategic flexibility on the competitiveness of the enterprise", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, pp. 27—29.

2. Laburtseva, O.I. (2014), "Strategic flexibility of the enterprise in the context of organizational development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 29—31.

3. Bilous'ko, T.Yu. (2013), "External monitoring of organizations in a competitive environment", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 7, pp. 55—64.

4. Kindras', O.V. (2011), "The role of strategic management in improving the efficiency of economic activities of agrarian ones", *Ekonomika ta efektyvna orhanizatsiia finansovykh ta vyrobnychych protsesiv: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [Economics and Effective Organization of Financial and Production Processes: International Scientific and Practical Conference]*, Kyiv, Ukraine, 14-15 October, pp. 52—53.

5. Niemtsov, V.D. and Dovhan', L.Ye. (2001), *Stratshichnyj menedzhment [Strategic management]*, KPI, Kyiv, Ukraine.

6. Higgins, J.M. (1983), *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago, USA.

7. Minzberg, H. (1987), "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", *California Management Rev*, pp.25—32.

8. Afanas'iev, Ye.V. and Kulish, O.A. (2015), "Problems and features of the strategic development of the iron ore industry", *Materialy Kh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii aspirantiv, molodykh uchenykh ta naukovtsiv "Problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomiky osvity rehionu" [Materials of the X International Scientific and Practical Conference of Postgraduate Students, Young Scientists and Scientists "Problems and Prospects for the Development of the Economy of Education in the Region"]*, Kremenchuk, Ukraine, 24 April, pp. 44—45.

9. Afanas'iev, Ye.V. and Nusinov, V.Ya. (2013), "Strategic directions of the mining and metallurgical complex for solving the tasks of the National Program for the Development of the Mineral Resources of Ukraine", *Efektyvna ekonomika*, vol. 5.

10. Tompson, A.-jun. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]*, Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2019 р.