

УДК 621.774

Мацкевич Ю. І.

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Викладено підходи до формування концептуальних основ управління діяльністю металургійного підприємства, що базуються на системному підході, західних теоріях бізнесу і менеджменту, сучасних пріоритетах розвитку металургійних підприємств України, що дозволяє забезпечити зростання конкурентних переваг і розвиток металургійних підприємств на інноваційній основі.

**Ключові слова:** управління, системний підхід, принципи, металургійне підприємство.

Approaches to forming of conceptual government bases by activity of metallurgical enterprise are expounded in the article, being based on systems approach, western theories of business and management, modern priorities of development of metallurgical enterprises of Ukraine, that allows providing growth of competitive edges and development of metallurgical enterprises on innovative basis.

**Keywords:** management, system approach, principles, metallurgical enterprise.

Економічна криза народного господарства України зумовлюється багатьма факторами, серед яких важливе місце займає недосконалість системи управління. Турбулентний характер негативних змін в економіці (інфляція, зростання цін на сировину та матеріали, високі процентні ставки за кредит, зниження купівельної спроможності населення тощо) і висока складність вирішуваних нині завдань посилюють роль наукового управління у стабілізації соціально-економічних процесів і забезпеченні високої ефективності всіх видів виробничо-господарської діяльності. Ефективне і науково обґрунтоване стратегічне управління в умовах сучасної економіки є найважливішим і основним умовою успіху будь-якого підприємства. Істотний внесок у вивчення стратегічного управління на рівні суб'єктів господарювання внесли такі відомі вчені-економісти, як Амоша О., Балабанова Л., Барінов В., Буркінський Б., Гончаров В., Дементьев А., Захаров А., Купріянов С., Ткаченко В., Тянь Р., Фатхутдінов Р., Холод Б. та інших. Разом з тим потребують подальшого наукового дослідження питання розробки концепції стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Мета статті - формування концептуальних основ управління діяльністю металургійного підприємства, що базуються на системному підході, західних теоріях бізнесу та менеджменту, сучасних пріоритетах розвитку металургійних підприємств України.

Стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами. При розробці стратегії необхідно, з одного боку, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншого боку, розуміти структуру національної економіки в цілому і структуру галузі, в якій працює підприємство. Стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Поєднання загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в середовищі, характеристик самого підприємства [1].

Розробка економічних стратегій розвитку підприємств стає все більш актуальним для українських металургійних підприємств, які поставлені в умови жорсткої конкуренції як між собою, так і з іноземними корпораціями. Хоча стратегічне управління саме по собі не забезпечує успіху, проте воно створює умови для виникнення ряду важливих і часто істотних сприятливих чинників для підприємства.

До основних тенденцій стратегічного управління металургійними підприємствами України в сучасних умовах господарювання можна віднести наступні [2,3]:

1. Поділ управління майном (функція власника) і виробництвом (компетенція директора, правління, менеджера). Згідно з українським законодавством, в акціонерному товаристві тільки збори акціонерів-власників може приймати рішення про зміну статутного капіталу, продажу, купівлі, здачі в оренду дорогого (понад 10% загальних активів) майна, розподілі прибутку (після сплати податків), емісії цінних паперів, реорганізації підприємств, відкритті і закритті філій і т.д. У той же час власник (в тому числі фонд державного майна) не вправі втручатися в управління виробництвом (вибір постачальників, збут продукції, набір і звільнення працівників і т.д.). Орендодавець стежить за зміною вартості свого майна, співвідношенням активів і пасивів, прибутків і збитків, внесенням орендної плати, але не може вказувати орендарю умови реалізації продукції та розподілу доходів.

2. Основою стратегії підприємства стає планування доходів і витрат, увага керівників переміщається з постачальницько-виробничої у фінансово-збутову сферу.

Оцінка ефективності виробництва, в кінцевому рахунку, характеризує результативність конкретних проектів та управління підприємством в цілому.

Вона включає чотири основних етапи:

- 1) обчислення виробничих витрат;
- 2) визначення необхідних інвестицій (капіталовкладень);
- 3) прогнозування щорічних доходів з урахуванням зносу активів;
- 4) визначення терміну окупності капіталовкладень та його відповідності нормативу.

3. Поділ функцій стратегічного та оперативного управління виробництвом. Перші здійснює керівник (рада директорів) і штаб (консультативна рада, що не має права давати прямі вказівки виконавцям), другі - правління, директора з виробництва, маркетингу і збуту і т.д., підпорядковані їм відділи управління.

До числа обов'язків керівника належить визначення загальних цілей на основі аналізу та прогнозування ринкових позицій фірми, затвердження відповідних планів і програм, структури управління, концепції маркетингу, основних напрямів НДДКР. Розробка кадрової, соціальної, фінансової, інвестиційної, закупівельної та виробничої (що і як випускати) політики, координація роботи структурних одиниць і служб управління, підбір безпосередньо підлеглих співробітників. Втручання генерального директора в оперативне управління поставками, запасами, календарне планування неприйнятно у ринковій економіці.

Управління майном включає контроль над вартістю майна, активами і розподілом прибутку, визначення стратегії маркетингу та оновлення виробництва. При цьому функція стратегічного управління виконується в штаб-квартирі корпорації, а оперативного управління - залишається на заводі, передається в низові осередки, в цеху, комплексні бригади та інші підрозділи.

Посилюється роль фінансових підрозділів у виробленні стратегічних цілей. В умовах комп'ютеризації фінансова служба об'єднується з бухгалтерією. При відсутності електронно-обчислювальної техніки, суттєво збільшені обсяги робіт бухгалтерії починають гальмувати всю роботу металургійного підприємства. У розвинених країнах, наприклад, 92% компаній відмовилися від ручної виписки документації, розрахунків і т.п. По суті, запроваджується повна комп'ютеризація цих процесів. Здійснюється також поділ завдань перспективної (на 5 років і більше) і поточної (на 1-3 роки) максимізації прибутку.

У свою чергу, завдяки іншій стратегічній орієнтації металургійні корпорації Китаю істотно потіснили Росію на світовому ринку. Вони мали перевагу по таким показникам, як фондоозброєність праці (в 2-5 рази), середній вік обладнання (9,5 років у порівнянні з 17,5), частка витрат на оновлення виробництва (дослідження і розробки, маркетинг, дизайн і реклама, розвиток ринку після початку продажів), питома вага нової продукції, витрат на запобігання браку і т. д.

Для реалізації виділених пріоритетних напрямів стратегічного управління воно повинно спиратися на такі принципи.

Принцип рефлексії. Ефективність стратегічних рішень визначається не тільки ступенем оцінки об'єктивних чинників, але і тим, як враховуються інтереси суб'єктів з їх рефлексіями. Останні відображають розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, яка приймає рішення, інші виконавці з даної системи. Крім того, необхідно враховувати інтереси суб'єктів із зовні відноситься системи середовища на прийняті рішення.

При цьому, якщо взяти до уваги, що підприємство або інша організаційна форма економічної діяльності в основному управляється людиною з його суб'єктивними інтересами і особливостями, то принцип рефлексії повинен бути визнаний одним з основних при підготовці стратегічних рішень. Його застосування виходить далеко за рамки моделювання. Він може використовуватися при визначенні достовірності та цінності інформації на етапі стратегічного моніторингу, при стратегічному аналізі компонентів зовнішнього середовища, розробці планів впливу на зовнішнє середовище.

Принцип самоорганізації. Підприємство як система може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення, але і збільшуючи бажані за допомогою позитивного зворотного зв'язку. Система, яка використовує принцип самоорганізації, знаходить в флуктуації зовнішнього середовища корисні для себе стимули і підсилює їх в контурах з позитивним зворотним зв'язком. Самоприсилення йде там, де відбувається виникнення нових негативних зв'язків, які стабілізують систему, тобто відбуваються структурні зміни, які ведуть до нового рівня гомеостазису або до коливань. Система самоорганізується, якщо про її елементи можна стверджувати, що вони самі приймають рішення. В результаті між елементами виникають деякі відносно стійкі об'єднання, які дають їм певні переваги.

Аналіз конкретних прикладів таких систем дає можливість виділити принцип самоорганізації, яка дозволяє виявити механізм автономної циклічної самопідтримки і запустити його для каталізації цілеспрямованої самоорганізації. Він має на увазі свідомий облік тенденцій, які органічно властивий людським колективам. Таке трактування принципу самоорганізації використовується в теорії систем і може бути застосована при розробці інструментів і методів стратегічного управління.

Принцип обмеженої раціональності. Основне дестабілізуючий вплив на сформовану парадигму прийняття рішень в економічних системах створює ідея про обмежену можливість особи, яка приймає рішення (ОПР), переробляти інформацію, а таким чином, обмеженість в реалізації принципу «повної раціональності». Крім того, при прийнятті стратегічних рішень ЛПР має справу з дуже специфічною інформацією, яка за визначенням не може бути повністю достовірною і достатньою. З іншого боку, сам факт прийняття «раціонального» рішення не є гарантією його виконання елементами системи. До сих пір не існує задовільною та повної моделі раціональної поведінки.

Серед типових недоліків підходу, заснованого на принципі «повної раціональності», слід виділити такі:

- менеджери прагнуть приймати надмірно деталізовані стратегічні рішення, засновані на критерії оптимальності, тобто виключають альтернативність;
- ЛПР приймають рішення, що виключає паралелізм і конкурентність між підрозділами того самого підприємства при розробці нових зразків продукції тощо;
- ЛПР не прагнуть використовувати творчі можливості кожного робітника, а вимагають жорсткого дотримання інструкцій на всіх рівнях управління зверху вниз.

Звідси випливає доцільність використання при стратегічному управлінні принципу «обмеженої раціональності», при якому рішення виробляється на основі прогнозованої інформації та знаннях про тенденції зміни економічних інтересів елементів, що складають систему

і компоненти зовнішнього середовища. Ці рішення підлягають коригуванню у міру надходження нових даних до моменту початку реалізації рішення і подальшої адаптації в ході реалізації. Цей принцип накладає обмеження на застосовність класичних моделей дослідження операцій і теорії оптимального управління для розробки інструментів і методів стратегічного управління.

Принцип самовизначення. Підприємство є відкритою системою, оскільки його функціонування неможливе без взаємодії із зовнішнім середовищем, під яким розуміється сукупність всіх об'єктів, зміна властивостей яких впливає на підприємство, а також тих об'єктів, чий властивості змінюються в результаті роботи підприємства. Співвідношення активності прямого і непрямого впливу різний. Якщо вплив системи на середовище незначне, то говорять про домінування середовища над системою. Високоорганізовані адаптивні системи мають таку здатність змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони здатні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Ці системи реалізують принцип самовизначення, який полягає в тому, що система сама по собі не тільки визначає своє положення в зовнішньому світі (зовнішньому середовищі), а й оцінює свій вплив на цю середу, тобто є активним її елементом.

Принцип диверсифікації. Цей принцип передбачає, з одного боку, одночасне розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з іншого - концентрацію різноманітних видів діяльності. Його суть полягає не тільки в диверсифікації виробництва, в об'єднанні різноманітних областей і видів матеріального виробництва в одному підприємстві, а й у включенні в нього сфер та видів діяльності невиробничої сфери, зокрема фінансової, сфери послуг і т.п. Цей принцип у своїй матеріальній реалізації спрямований як на залучення в оборот незв'язаних ресурсів підприємства, так і може сприяти ефективному перерозподілу ресурсів між різнонорентабельними видами діяльності, найбільш повного використання виробничого потенціалу, зайнятості населення.

Принципове значення диверсифікації полягає в тому, що вона є одним із засобів вирішення основного протиріччя економічної науки - уявлення про рідкості ресурсів і необмеженість потреб. Інакше кажучи, вона сприяє, з одного боку, вирішення проблеми раціонального використання ресурсів шляхом більш повного залучення у виробничий оборот всіх наявних ресурсів підприємства, а з іншого - пов'язана з найбільш ефективним розподілом ресурсів між альтернативними варіантами використання.

Крім того, цей принцип може застосовуватися при виборі джерел інформації, форм організації виробництва, експертів. Він визначає диференціацію фахівців стратегічного впливу, постачальників, оптових торговців, видів реклами, виробників технологій і т.д.

Таким чином, при розробці інструментів і методів, за допомогою яких реалізуються технологічні етапи стратегічного управління, слід передбачати різноманіття, як дії, так і того, що робиться, що дозволить підприємству забезпечити своє виживання в умовах екстремальної нестабільності зовнішнього оточення.

Принцип резервування ресурсів. В літературі пропонуються два різних підходи до вдосконалення систем стратегічного управління. Критика чисто збутової орієнтації неминуче призводить до того, що на перший план в числі факторів успіху підприємства висувуються його ресурси та управління ними. Принципова відмінність ресурсного підходу визначається тим, що потреба в ресурсах аж ніяк не є похідною від ринкового положення фірми; швидше її ресурсний потенціал зумовлює успішне становище на ринку. Інакше кажучи, процес стратегічного мислення знаходить прямо протилежну спрямованість, тобто стратегічне управління підприємством зводиться до управління його ресурсами. Для ефективного управління необхідно мати резерви, а щодо управління ресурсами треба мати у своєму розпорядженні резерви ресурсів.

## *Література*

1. Гаркуша А. Формирование эффективной стратегии развития конкурентоспособности горно-металлургического комплекса Украины [Электронный ресурс] / А. Гаркуша / Режим доступа: <http://www.nbuu.gov.ua/>
2. Довгань Л. С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник.–К.: Центр учбової літератури, 2009.–440 с.
3. Дударь А.П. Методологические основы стратегического управления в сфере обмена при переходе к рынку [Электронный ресурс] / Дударь А.П. / Режим доступа: [http://www.nbuu.gov.ua/Articles/kultnar/knp200124/knp24\\_57.doc](http://www.nbuu.gov.ua/Articles/kultnar/knp200124/knp24_57.doc)
4. Казачков І. Проблемні аспекти впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних металургійних підприємствах [Електронний ресурс] / І. Казачков / Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/>

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Андрієнко В.М., 11.02.2012 р.*

*Надійшла до редакції  
18.02.2012 р.*