

СТАБІЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

ACTIVITY'S STABILIZATION OF UKRAINIAN METALLURGICAL ENTITIES BY EFFICTIVE PLANNING IMPLEMENTATION

У статті відображені результати теоретичного і практичного огляду поняття «планування» у розрізі діяльності підприємств металургійної галузі. Сутність теми розкрита через фокусування уваги на одному з його головних видів – стратегічному плануванні. Значущість досліджуваної тематики, викликана гострою необхідністю застосування сучасних інструментів до розробки стратегії для вітчизняних металургійних організацій, які працюють в умовах посилення світових глобалізаційних процесів та активного розвитку конкурентного середовища.

Ключові слова: планування діяльності підприємства, структура стратегічного планування, SWOT-аналіз підприємства, конкурентоспроможність, інноваційно-інвестиційна стратегія.

В статті зображені результати теоретичного і практичного огляду поняття «планирование», с точки зрения деятельности предприятий металлургической промышленности. Суть темы раскрыта методом фокусирования внимания на одном из его основных видов – стратегическом планировании. Важность данной тематики вызвана острой необходимостью исполь-

зования современных инструментов разработки стратегии для отечественных металлургических предприятий, которые работают в условиях усиления мировых глобальных процессов и активного развития конкурентной среды.

Ключевые слова: планирование деятельности предприятия, структура стратегического планирования, SWOT-анализ, конкурентоспособность, инновационно-инвестиционная стратегия.

In the article the following was defined: the results of theoretical and practical review of the «planning» statement from the point of view of the metallurgical entities activity. The content of the theme is disclosed by the method of attention focussing on one of its main types – strategic planning. The importance of this issue is caused by the urgent necessity to use modern tools of strategy development for domestic metallurgical entities which operate under the condition of the reinforcement of world globalization processes and active development of the competitive environment.

Key words: entity's operation scheduling, strategic planning structure, SWOT-analysis, competitiveness, innovation and investment strategy.

УДК 338.24

Сухомлин Л.В.

к.т.н., доцент кафедри менеджменту
Кременчуцький національний
університет
імені Михайла Остроградського

Орлова К.О.

студентка
Кременчуцький національний
університет
імені Михайла Остроградського

Постановка проблеми. На сьогоднішній день спостерігається тенденція глобалізації конкурентного середовища, що вимагає від підприємств вдосконалення і коригування існуючих стратегій. Збалансованість інноваційно-інвестиційної діяльності, веде до зростання ефективності виробництва і його інтенсифікації, що обґрунтовує важливість стратегічного і тактичного планування діяльності. В умовах безлічі факторів дестабілізації економіки, істотно зростає роль планування і прогнозування, що породжує проблему вдосконалення підходів та інструментарію планування діяльності підприємства. Вагоме значення при формуванні макроекономічних показників країни мають металургійні підприємства, які є складовими найбільш розвиненої галузі держави. Потенціал гірничо-металургійного комплексу базується на наявності в Україні достатньої власної сировинної бази, наявності великої кількості виробничих потужностей, а також високим рівнем науково-технічного потенціалу [1, с. 102]. Однак, сучасний стан характеризується значним уповільненням руху до позитивних змін, а також зниженням показників ефективності функціонування. Тому, беручи до уваги посилення агресивності конкурентного середовища, а також виникнення світової фінансової кризи, доцільним є визначення пріоритетності стратегічного планування для металургійних підприємств у сучасних ринково-економічних умовах

Аналіз останніх досліджень публікацій.

Загальноновизнаним засновником фундаментальних понять планування є Ф. Тейлор. А також важливий внесок у становлення і розвиток теоретичних положень стратегічного менеджменту зробили: Д. Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Х. Віссем, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер.

Постановка завдання. Головною ціллю статті є обґрунтування теоретичних і методичних положень, розробка методичного інструментарію і впровадження стандартизованих процедур стратегічного планування в систему управління металургійним підприємством для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, що забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування діяльності підприємств є актуальною проблемою сьогодення з огляду на його визначальну роль у забезпеченні функціонування та стабільного розвитку українських підприємств [2, с. 147].

Планування – це розробка і встановлення керівництвом підприємства, системи кількісних і якісних показників його розвитку, в яких визначаються темпи, пропорції та тенденції розвитку даного підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу. Воно є центральною ланкою господарського механізму управління і регулювання виробництва.

Таблиця 1

Типи планування за видом цілей

Типи планування	Види цілі	Період охоплення	Час дії, рік	Відповідальність за розробку
1	2	3	4	5
Стратегічний	Охоплює цілі, які не вважаються досягнутими, але до яких передбачається наближення у плановому періоді або за його межами.	Довго-троковий	3-10	Найвища
Тактичний	Охоплює цілі, до яких планується наблизитися в плановому періоді або, які можуть бути досягнуті пізніше	Середньо- і короткостроковий	1-3	Середній і низький рівень управління
Оперативний	Охоплює цілі, які необхідно досягти в рамках планового періоду	Короткостроковий	1 рік, квартал, місяць, тиждень	Низький рівень управління

Всі види внутрішньо-організаційного планування можуть бути систематизовані за такими основними ознаками, як: рівень управління, ступінь точності, стадія розвитку, тип мети. У даній статті пропонується зосередити увагу на плануванні за видом цілей (табл. 1).

Для вирішення цілей статті необхідно детальніше розглянути основні аспекти саме стратегічного планування для діяльності металургійних підприємств України.

Стратегічне планування є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку виробничих підприємств, тому з'ясування та уточнення його методичних аспектів залишається актуальним [3, с. 68]. Специфіка стратегічного планування на металургійних підприємствах полягає у виборі актуальної моделі планування.

Процес стратегічного планування металургійного підприємства можна розглядати, як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (рис. 1).

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам. На підприємствах при стратегічному плануванні найчастіше користуються наступними методами: матриця Бостонської консультативної групи (BCG), модель портфельного аналізу методом Shell/DPM, матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).

Для успішного функціонування підприємства при розробці стратегії його розвитку також необхідно проводити SWOT-аналіз, складовими якого є сильні і слабкі сторони металургійного підприємства, можливості та загрози, що перешкоджають руху в напрямі досягнення мети та цілей його розви-

тку. Він є одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. Завдяки SWOT-аналізу підприємство, враховуючи власний і ринковий потенціал, зможе обґрунтувати свої цілі та стратегії в умовах як стабільної економіки, так і кризових її проявах [4, с. 302].

Проаналізуємо стан металургійних підприємств, використовуючи метод SWOT-аналізу на прикладі гірничо-збагачувального комбінату «Полтавський ГЗК» (табл. 2).

Проведений SWOT-аналіз дозволив дійти наступні висновків:

– для подальшого ефективного функціонування необхідно впровадити корпоративну інформаційну систему з метою вдосконалення системи управління, яка завдяки функціональній повноті, гнучкості налаштування й адаптації дозволить отримати індивідуальне рішення для металургійного підприємства;

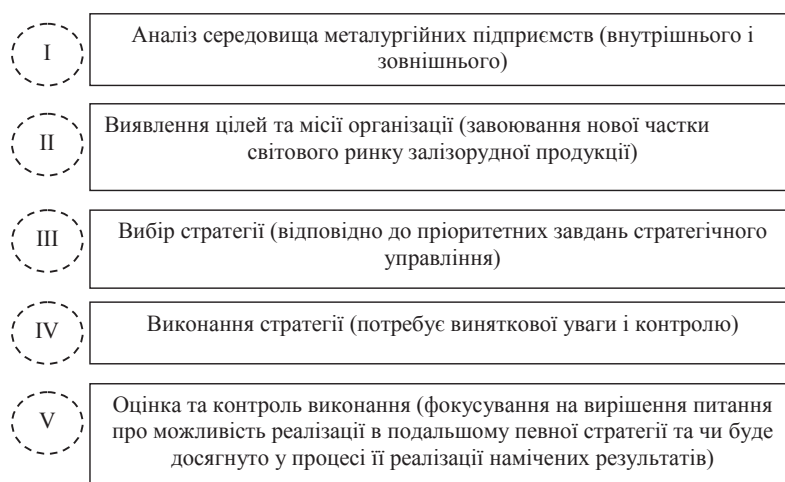


Рис. 1. Структура стратегічного планування металургійного підприємства

SWOT-аналіз конкурентних переваг на прикладі ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Співвідношення стану потенціалу фірми та напрямків перетворень	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів
1	2
1. Поле SO (сила та можливості)	Підприємство займає сильну позицію на ринку гірничодобувної промисловості. Надає досить високу якість послуг, яка забезпечується впровадженням нових технологій та роботою компетентного персоналу. Діяльність підприємства орієнтована на експорт, оскільки різноманітність географічної структури продажів робить бізнес компанії більш стабільним в порівнянні з її українськими аналогами. Продукція визнана на міжнародному ринку і має гарну репутацію. Для підвищення репутації підприємство може підвищити якість продукції і розширити межі збуту готової продукції.
2. Поле ST (слабкість та можливості)	Знос основних виробничих фондів, тобто необхідно придбати модернізоване обладнання. Це дозволить підвищити якість товарів та збільшити обсяг виробництва. Також це позитивно вплине на якість роботи. Існують періодичні проблеми зі збутом продукції, адже сьогодні посилюється боротьба за споживача, що потребує постійного вдосконалення збутової діяльності, ґрунтуючись не лише на сьогоднішньому фінансовому благополуччі партнерів, а й з огляду на перспективи на майбутнє, конкурентоспроможність і стійкість попиту на вироблену продукцію дають можливість налагодити власну мережу реалізації виробленої продукції. Відсутня служба стратегічного менеджменту, але на підприємстві є можливість впровадження корпоративної інформаційної системи для вдосконалення системи управління.
3. Поле WO (сила та загрози)	Ймовірність падіння попиту на продукцію підприємства в разі появи на ринку Європи «трійки» найбільших гірничорудних компаній України, що дає силу підприємству для боротьби за місце на ринку: повне завантаження виробничих потужностей, жорсткий контроль над якістю послуг, залучення нових клієнтів. Враховуючи досвід роботи в галузі, товарам конкурентів буде важко конкурувати з продукцією підприємства. Зростання тарифів на залізничні перевезення руди.
4. Поле WT (слабкість та загрози)	Податкова політика може негативно відобразитися на діяльності ВАТ «Полтавський ГЗК». Значна питома вага зношеного обладнання вимагає додаткової уваги дослідженням і новітнім розробкам. Є велика ймовірність виникнення нових конкурентів через недостатній рівень використання технологічного обладнання. Недоліки в стратегічній діяльності мають негативний вплив на роботу підприємства. Зростає необхідність різкого підвищення якості продукції, що випускається з одночасним зниженням її собівартості для витримування ринкової конкуренції, в першу чергу з боку закордонних виробників.

– компанії необхідно розглянути можливість розширення виробництва, збільшити обсяги експорту, терміново замінити обладнання на нове у виробничих приміщеннях, це дозволить робітникам підприємства краще і швидше виконувати норми і збереже їх фізичне здоров'я;

– орієнтація підприємства на експорт, головним чином до Європи дасть можливість поліпшити фінансовий стан компанії і показники діяльності, на тлі зростання собівартості продукції;

– очікуване підвищення ціни на окатиші дасть можливість підприємства накопичити грошові кошти, які спростять виконання раніше сформованих досить агресивних інвестиційних планів.

Для ефективного розвитку виробництва та економічного зростання підприємства на перспективу рекомендується інноваційно-інвестиційна стратегія, яка передбачає технічне обладнання підприємства на основі прогресивного високопродуктивного обладнання та технології, розширення виробничих потужностей підприємства, розширення зовнішніх та внутрішніх ринків збуту продукції.

Стратегічний розвиток металургійних підприємств повинен базуватися на збільшенні інвестицій, а не, навпаки, характеризуватися дефіцитом власних фінансових ресурсів для здійснення інноваційної діяльності, складністю залучення та високою вартістю позикових ресурсів, а також з недостатнім рівнем реальної державної підтримки. Наразі металургійна галузь не входить до числа пріоритетних, так як потребує великих вкладень (табл. 3).

Впровадження та удосконалення інноваційної стратегії на підприємствах української металургії має здійснюватися за допомогою таких чинників:

– скорочення застарілих потужностей з виробництва металопродукції та здійснення технічного оновлення виробництва;

– залучення до роботи висококваліфікованих кадрів для проведення досліджень і розробок та створення необхідних умов для їх ефективної праці;

– впровадження автоматизації та інформатизації управлінської діяльності задля підвищення ефективності роботи металургійного підприємства;

Таблиця 3

Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності за 2010-2016 роки, млн грн

Види промислової діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	15261,1	22097,7	22293,5	21624,8	20010,6	18466,3	22545,6
Металургійне виробництво	6695,4	9787,0	9227,8	10875,0	11833,6	12470,0	14662,8

*Джерело: складено за даними [8]

– сприяння розробленню повнофункціональної інноваційної інфраструктури в Україні, з появою якої відбулося б налагодження завершеного циклу інноваційної діяльності у металургійній галузі;

– необхідність негайної державної підтримки зумовлює необхідність створення спеціалізованої державної установи для підтримки і надання фінансової допомоги металургійним підприємствам при реалізації ними інноваційних проектів;

– створення інноваційно-інвестиційних проектів пошуку більш дешевих джерел енергетичних ресурсів, зміни технологічних процесів, що дозволить використовувати більш дешеві джерела енергії або зміни режиму роботи підприємства для зменшення вартості енергетичних ресурсів, що займають найбільшу питому вагу в собівартості продукції.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджена необхідність стратегічного планування на металургійних підприємствах як процесу, що підвищує їх готовність адекватно та вчасно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища та сприяти виваженому вирішенню поточних і стратегічних проблем. Правильно та вчасно прийняті стратегічні рішення на сучасному етапі економіко-політичного становища в країні відіграють ключову роль в успішній діяльності компанії металургійної галузі, роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом. Одним із важливих факторів ефективного стратегічного планування, згідно аналізу, є ефективна інноваційна діяльність, яка передбачає формування та розвиток інноваційного потенціалу. Керівництву підприємства доцільно повною

мірою володіти знаннями щодо теоретичних та методичних аспектів стратегічного планування, практична реалізація яких сприятиме успішному функціонуванню підприємства. Аналіз результатів поетапного дослідження створює найсуттєвіші переваги для підприємства: адаптація до зовнішнього середовища; вирішення проблем, які виникають; координація роботи різних структурних підрозділів; покращення контролю на підприємстві. Стратегічне планування може стати рушійним важелем, завдяки чому велика кількість металургійних підприємств знайдуть можливість стабілізувати свою діяльність і отримати важливий стимул для майбутнього розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фурдичко Л.Є. Сучасний стан та перспективи металургійної галузі України: фінансові показники розвитку, експорт-імпорт продукції / Л.Є. Фурдичко, Ю.В. Скварко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2016. – Вип. 3. – С. 102-106.
2. Ульянова Г.С. Удосконалення процесу планування на підприємстві / Ульянова Г.С. // Управління розвитком. – 2014. – № 1 (164). – С. 147-148.
3. Савченко Т.В. До питання про місце конкурентного аналізу в процесі стратегічного планування діяльності підприємств / Савченко Т.В. // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 4(16). – С. 68-72.
4. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / Шляхта О.М. // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 301-309.
5. Державний комітет статистики України // www.stat.gov.ua.