

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ

УДК 657.62(073)

© Поклонський Ф.Ю.*

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Необхідність подальшого вивчення усіх основних економічних аспектів розвитку механізму реструктуризації у сфері промисловості, створення умов для підвищення ефективності його практичного використання в управлінні, як неспроможними господарюючими суб'єктами, так і стратегічно орієнтованими підприємствами зумовили зрештою вибір теми і напрямів дослідження. Визначено основні характеристики ступеня ефективності управління стратегічними змінами та виявлено особливості стратегічного управління господарюючих суб'єктів у цей період.

Ключові слова: виробничий потенціал, чорна металургія, стратегічні зміни, глобалізація, інтеграція економіки.

Поклонский Ф.Е. Совершенствование управления промышленными предприятиями с учетом влияния стратегических изменений. Необходимость дальнейшего изучения всех основных экономических аспектов развития механизма реструктуризации в сфере промышленности, создание условий для повышения эффективности его практического использования в управлении, как несостоятельными хозяйствующими субъектами, так и стратегически ориентированными предприятиями обусловили в конечном итоге выбор темы и направлений исследования. Определены основные характеристики степени эффективности управления стратегическими изменениями и выявлены особенности стратегического управления хозяйствующих субъектов в этот период.

Ключевые слова: производственный потенциал, черная металлургия, стратегические изменения, глобализация, интеграция экономики.

F.E. Poklonsky. Enhancement of management of industrial enterprises by taking into account the impact of strategic changes. The need of further studying of all main economic aspects of development of the mechanism of restructuring for the industry sphere, creation of conditions for increase of efficiency of its practical use for management, both insolvent accounting entities, and strategically oriented entities caused finally a choice of a subject and the research directions. The main characteristics of efficiency rate of management are determined by strategic changes and features of strategic management of accounting entities during this period are revealed.

Keywords: potential of production, ferrous metallurgy, strategic changes, globalization, economic integration.

Постановка проблеми. Стрімке зростання інтересу до реструктуризації підпри-

* д-р екон. наук, професор, Донецький державний університет управління, м. Донецьк

ємства і окремих його напрямів гостро ставить проблему розробки дієвої стратегічної програми розвитку і функціонування промислових підприємств. Проте, процес стратегічної реструктуризації підприємства досі залишається недостатньо вивченим. Більшість робіт в цій області зводяться до комбінування різних варіантів зміни організаційно-правових форм підприємств у зв'язку з проведенням процедур банкрутства. Проте в цих методиках відсутні практичні рекомендації по проведенню реструктуризації підприємства для створення і реалізації стратегії ефективного управління українськими підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основоположниками науки про управління підприємствами визнано рахувати провідних зарубіжних економістів – А. Берли і Г. Минза, хоча ряд класиків економічної науки надавали цьому аспекту діяльності важливе значення – П. Дракер, Дж.М. Кейнс, Ж. Ламбен, А. Маршалл, В. Ойкен, М. Портер, П. Самуельсон, Э. Чемберлін. Надалі їх дослідження були розвинені в працях таких видних зарубіжних учених як І. Ансофф, У.Батнер, Д. Йермах, Д. Кордон, Р. Лазер, Д. Лорш, Д. Мейр, П. Милгром, Б. Мэйн, Д. Сейлер, Д. Сэлливан, Д. Тобин, Т. Фолмен, М. Хессель, Д. Чархэм, А. Шлейфер та ін. Важливими у цьому напрямі є дослідження вітчизняних учених О.І. Амоші, О.М. Алімова, Я.Г. Берсуцького, І.П. Булеєва, Г.К. Губерної, В.М. Гейця, В.Г. Герасимчука, В.М. Гриньової, В.А. Забродського, С.М. Ілляшенка, М.О. Кизима, Ю.В. Макогона, М.Д. Прокопенка, С.К. Рамазанова, А.А. Садекова, В.А. Ткаченка, Р.Б. Тяна, М.Г. Чумаченка, Л.Г. Червоної; зарубіжних – Г.Л. Багієва, В.А. Винокурова, О.С. Віханського, А.П. Градова, Е.М. Короткова, В.Г. Крижанівського. Слід зазначити, що, незважаючи на різноманітність досліджень по цій проблематиці спостерігається роз'єднаність і відсутність цілісності уявлень про механізм реструктуризації промислових підприємств, і, передусім, його організаційною, економічною і соціальною складових, а їх аналіз в науковій літературі є епізодичним та недостатньо комплексним: відсутні науково-обґрунтовані і апробовані рекомендації по вибору напрямів вдосконалення механізму стратегічної реструктуризації.

Метою статті є наукове обґрунтування методологічних основ управління промисловими підприємствами в умовах стратегічної реструктуризації і на основі практичного досвіду проведення реструктуризації промислових підприємств розробити комплексний підхід, а також напрями вдосконалення цього процесу, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу. Існує багато різних концептуальних підходів до управління реалізацією стратегічних змін. Але при цьому усі вони мають і деякі загальні моменти. Тому спочатку буде корисно дати загальне уявлення про методичну спільність таких підходів.

Одним з них є системний стратегічний перехід організації за допомогою певних стратегічних змін з одного якісного стану в інше.

Сам же стратегічний перехід як певний процес діяльності здійснюється через адекватне управління, тобто за допомогою системи управління процесом реалізації стратегічних змін.

При цьому на практиці перехід організації з одного якісного стану в інше ніколи не відбувається просто і гладко, а вимагає творчих зусиль усіх її фахівців.

Реалізація нової стратегії пов'язана з подоланням опорів змінам усередині самої організації.

Особливості подолання найтіснішим чином пов'язані із специфікою різних підсистем і аспектів діяльності організації, наприклад, такими, як: мотивація персоналу на стратегічні зміни, адаптація під нову стратегію корпоративної культури, забезпечення адекватного фінансування і так далі [1].

Коротко суть таких підходів представлена в таблиці 1. Залежно від конкретної бі-

знес-ситуації.

Таким чином, в організації, що навчається, разом з навчанням сучасному менеджменту відбувається і процес постійного навчання як методу «знаходження» (тобто розробки ефективних стратегічних змін), так і навичкам їх найбільш раціональної реалізації у бізнес-практиці.

Таблиця 1

Підходів до управління реалізацією стратегічних змін

№ п/п	Назва підходу	Головне стратегічне питання для лідера (і команди менеджерів організації)	Ключова роль менеджерів організації
1	Командир (авторитарний підхід)	Як я формулюю стратегію організації?	Фахівці в області стратегічного планування
2	Контролер (контролюючий підхід)	Стратегія організації мною засвоєна. Як я повинен простежити за її реалізацією?	Контроль реалізації по усій структурі
3	Партнер (підхід за допомогою співпраці)	Як я повинен залучити менеджерів в стратегічне планування, щоб вони були відповідальними за реалізацію стратегії з моменту її запуску?	Основні координатори
4	Культурний лідер (підхід за допомогою зміни корпоративної культури)	Як я можу залучити в процес реалізації стратегії персонал організації?	Повчальні тренери
5	Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як я повинен мотивувати менеджерів, щоб вони прагнули стати чемпіонами бізнесу за допомогою реалізації (ефективних) стратегій?	Завдання стартових умов і арбітраж переможців

Особливу роль в становленні високої стратегічної культури організації може зіграти система так званих «стратегічних бесід» (*strategic conversations*). Один з результативних способів побудови системи стратегічних бесід – це проведення в організації серії бесід діалогів між відповідними менеджерами і фахівцями в процесі освоєння і розвитку методу сценарного планування.

Сценарний метод був розроблений для того, щоб в комерційній організації сформувати деяке загальне розуміння стратегічних цілей організації, яке дозволить її персоналу погоджено діяти для досягнення головних стратегічних цілей організації. Одним з ефективних засобів досягнення цього стали стратегічні бесіди.

Стратегічні бесіди мають бути цільовими, вільними і творчими. Але вони мають бути добре організованими і високоефективними. Для досягнення високої ефективності організаціям необхідно вчитися: правильно формувати відповідні групи персоналу, уміти фокусувати бесіди і вести результативні обговорення [2].

В якості відправної точки побудови системи стратегічних бесід в межах організації пропонуються методичні рекомендації по створенню ефективного процесу сценарного планування. Далі приведений восьмикроковий варіант такої методики.

Відповідно до концепції «Менеджмент-навчання», головний елемент в управлінні реалізацією стратегічних змін – це ефективне навчання персоналу організації.

До ключових елементів такого навчання відносяться:

- навчання в команді;
- навчання здатності знаходити загальне стратегічне бачення майбутнього організації, а також навчання способам його досягнення;
- навчання умінню знаходити і позбавлятися від усього негативного в діяльності організації, включаючи те, що перешкоджає її розвитку;

- навчання персоналу практичним навичкам як найважливішому активу організації;
- навчання системному мисленню, яке інтегрує усі аспекти діяльності організації, включаючи стратегічний.

Враховуючи новизну таких підрозділів для національної практики, дамо їм коротку характеристику [3]. До основних функцій інформаційно-аналітичних підрозділів відносяться наступні:

- збір інформації про головних і основних конкурентів організації по відповідних ринках у рамках свого особливого кола джерел, в які входять перелік відкритих вітчизняних і зарубіжних видань, відповідні вказівки для роботи в системі «Інтернет», цілеспрямована співпраця з МВС, а також іншими спеціальними державними структурами;
- первинна і вторинна обробка отриманої вхідної інформації з акцентом, наприклад, на погрозах для організації, перспективних тенденціях і нових можливостях ринку плюс обов'язкова періодична видача на вихід (у відділ стратегічного розвитку) свого інформаційного блоку в майбутню підсумкову «мозаїку» корпоративної стратегії [4];
- передача своїм джерелам, у тому числі і на їх професійній мові, цілей і конкретних вказівок, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегії організації;
- вивчення аналітичних і інших методів роботи основних конкурентів; методів їх ефективного менеджменту; проведення цільового бенчмаркінга (*Benchmark – king – системний метод сучасного менеджменту*);
- оперативна спеціалізована бізнес-розвідка з використанням різних (але обов'язково законних) методів, яка може бути сконцентрована на моніторингу ходу реалізації як загальною, так і окремих спеціалізованих стратегій організації [5].

Змістовні моменти, відповідно до базового визначення стратегії мають бути оформлені в програму дій (табл. 2), яку можна розглядати як варіант первинного формату Програми управління стратегічними вимірами.

Таблиця 2

Програма управління стратегічними змінами
(первинний формат)

(найменування організації) на період t-літньої стратегії організації		
№ п/п	Найменування заходу (підпрограми)	Конкретні дії
1	Створити «стартовий майданчик»	1. Провести стратегічну діагностику. 2. Розробити схему вірогідного опору. 3. Вибрати відповідний метод. 4. Мобілізувати менеджерів на підтримку змін. 5. Забезпечити необхідне інформування і навчання персоналу. 6. Виявити і мобілізувати на реалізацію змін таланти персоналу. 7. Притягнути консультантів.
2	Планування процесу змін [6]	1. Спрямувати основні внутрішні процеси організації на рішення стратегічних проблем і досягнення відповідних цілей. 2. Планувати впровадження конкретних змін. 3. Використовувати модульний підхід. 4. У рамках кожного модуля передбачити прийняття «адекватних стратегічних рішень».
3	Відособлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами	1. Чітко розділити відповідальність між менеджерами організації. 2. Забезпечити цільове фінансування змін. 3. Ставити перед менеджерами конкретні тактичні завдання по здійсненню стратегічних змін. 4. Здійснювати цільову винагороду менеджерів і фахівців за досягнення конкретних результатів в ході реалізації стратегічних змін.

Продовження таблиці 2

4	Планування процесу впровадження стратегічних змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін. 2. Навчати конкретних менеджерів умінню приймати певні стратегічні рішення і навичкам їх впровадження. 3. Притягнути менеджерів і експертів до ухвалення відповідних рішень. 4. Контролювати сумісність конкретних завдань з професійним рівнем відповідних менеджерів і фахівців.
5	Управління виробничим процесом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Починати практичне впровадження змін якнайскоріше. 2. Вести планування і впровадження змін паралельно. 3. Контролювати процес планування і впровадження змін.
6	Інституціоналізувати нову стратегію організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створювати в організації сприятливу атмосферу для проведення стратегічних змін. 2. Адаптувати корпоративну культуру організації під стратегічні зміни. 3. Цілеспрямовано підвищувати потенціал персоналу (передусім за допомогою ефективного навчання) до рівня, що забезпечує ефективну реалізацію нової стратегії.
7	Здійснювати адекватне реагування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ввести подвійну органічну систему управління (тактичною і стратегічною діяльністю організації). 2. Проводити цільовий контроль по стратегічних змінах. 3. Здійснювати цільову винагороду за ефективну стратегічну діяльність. 4. Вести стратегічний бюджет.

При стратегічному аналізі усе внутрішнє середовище організації і її окремі підсистеми і компоненти розглядаються як стратегічний ресурс розвитку організації. Тому тотожними поняттями і синонімами терміну «стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації» виступають терміни «стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів організації» і «стратегічний аналіз ресурсів організації» [7].

Організація як складна система допускає різні види розбиття на підсистеми, елементи, компоненти і так далі. Причому конкретний вид розбиття організації на складові з наступним стратегічним аналізом і органічним синтезом, який завершується розробкою стратегії – це внутрішня справа організації.

Таким чином, стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації, залежно від конкретної ситуації, може бути в тій або іншій мірі унікальним, але при цьому обов'язково повинні дотримуватися головна умова – повнота стратегічного аналізу, його якість і кінцева ефективність.

Найбільш відомий внутрішній розподіл – це виділення в організації структурних підрозділів (департаменти, відділи, сектори і так далі) у рамках традиційних функціональних підсистем (служба планування, фінансова служба, служба маркетингу, служба по роботі з персоналом і так далі).

Важливо відмітити, що і при стратегічному аналізі, і при розробці, і при реалізації як окремих спеціальних стратегій, так і стратегії в цілому не слід надмірно захоплюватися і фетишизувати не лише функціональне, але і будь-який інший розподіл організації на її підсистеми.

У стратегічному аналізі внутрішнього середовища як етапі або елементі стратегічного управління організації вирішальне значення має саме повнота і правильне стратегічне бачення організації в цілому.

Враховуючи сучасний стан стратегічного менеджменту, в цьому модулі рекоменду-

ється наступна структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації:

- 1) окремих бізнесів організації;
- 2) функціональних підсистем організації;
- 3) основних структурних підрозділів організації;
- 4) усіх бізнес-процесів організації.

Такій структурі стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації відповідає структурна побудова процесу розробки загальної стратегії організації і відповідно підсумкова структура її корпоративної стратегії. Тому саме така побудова лежить в основі структури учбового елементу №3, який якраз і присвячений розробці стратегії.

Висновки

1. Реалізація і розвиток корпоративної стратегії в умовах стратегічного менеджменту є безперервним процесом професійної циклічної діяльності. Основними етапами такого процесу є: запуск конкретної стратегії, здійснення стратегічних змін, завершення цієї конкретної стратегії.

2. У реалізації стратегії основна роль належить стратегічним змінам. Практично творчий аспект стратегічного менеджменту в цілому зводиться саме до стратегічних змін. Ключова роль в реалізації стратегії належить лідируючим стратегічним змінам. Практичне здійснення усіх лідируючих стратегічних змін означає реальне здійснення саме нової стратегії, тобто реалізацію на практиці нової стратегічної якості.

3. Найбільш ефективним і перспективним для сучасних умов видається підхід, пов'язаний з пріоритетною і концентрованою реалізацією саме лідируючих стратегічних змін. Модель управління процесом реалізації будь-якої стратегії (тобто і кожній спеціалізованій стратегії, і корпоративній стратегії в цілому) слід допрацьовувати до рівня програми конкретних дій із здійснення адекватної системи стратегічних змін.

Список використаних джерел:

1. Макогон Ю.В. Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети металургії України / Ю.В. Макогон, М.Г. Шпундра // Стратегічні пріоритети. – 2009. - №1(10). – С. 86-95.
2. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Иванов. – Х.: ИНЖЕК, 2006. – 384 с.
3. Макогон Ю.В. Горно-металлургический комплекс Украины: мифы и реальность / Ю.В. Макогон // Зеркало недели. – 2008. – № 34. – С. 3.
4. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості: монографія / М.Г. Білопольський, Н.М. Щепкіна, О.І. Лисаченко, І.В. Філіпішин // Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». – 2010. – 162 с.
5. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко. - Х.: ХГЭУ, 2002. – 252 с.
6. Логутова Т.Г. Комплексное управление экспортной деятельностью крупного промышленного предприятия: монография / Т.Г. Логутова, А.Г. Демьянченко. – Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2007. – 290 с.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А.П. Міщенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

Bibliography:

1. Mackogon Y.V. Crisis in a world economy: strategic priorities of metallurgy of Ukraine / Y.V. Mackogon, M.G. Shpundra // Strategichni prioriteti. – 2009. - №1(10). – P. 86-95. (Ukr.)
2. Ivanov U.B. The theoretical basis of competitive business strategy: monograph / U.B. Ivanov. – H.: INZhEK, 2006. – 384 p. (Ukr.)

3. Mackogon Y.V. Mining and ferrous metal industry of Ukraine: myths and reality / Y.V. Mackogon // Mirror weekly. – 2008. – № 34. – P. 3. (Rus.)
4. The strategy of innovative development of the metallurgical industry: monograph / M.G. Bilopolskyi, N.M. Schepkina, O.I. Lisachenko, I.V. Filipishin // Mariupol: SHEE «PSTU». – 2010. – 162 p. (Ukr.)
5. Ponomarenko V.S. The mechanism of enterprise management: a strategic aspect / V.S. Ponomarenko. – H.: HGEU, 2002. – 252 p. (Rus.)
6. Loghutova T.G. The complex management by export activity of major industrial concern: monograph / T.G. Loghutova, A.G. Dem'yanchenko. – Mariupol: SHEE «PSTU», 2007. – 290 p. (Rus.)
7. Mischenko A.P. Strategic management / A.P. Mischenko. – K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 336 p. (Ukr.)

Рецензент: Р.О. Толпежніков
д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 21.10.2013

УДК 334.758.4

© Колосок В.М.¹, Гаврилоглу О.Л.²

ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННЫХ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ УКРАИНСКИХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОСТАВЕ ХОЛДИНГА

В статье проанализированы основные показатели эффективности предприятий горно-металлургического комплекса Украины и холдинга «Метинвест» с применением корпоративно-структурированного подхода.

Ключевые слова: горно-металлургический комплекс, холдинг, группа, корпоративная структура, денежный поток, трансфертные цены, ключевые показатели эффективности.

Колосок В.М., Гаврилоглу О.Л. Формування власних джерел фінансування українських металургійних підприємств у складі холдингу. У статті проаналізовано основні показники ефективності підприємств гірничо-металургійного комплексу України і холдингу «Метінвест» з використанням корпоративно-структурованого підходу.

Ключові слова: гірничо-металургійний комплекс, холдинг, група, корпоративна структура, грошовий потік, трансферні ціни, ключові показники ефективності.

V.M. Kolosok, O.L. Gavriloglu. Formation of own sources of financing of metallurgical enterprises incorporated into a holding. The article analyzes the key performance indices of mining and metallurgical complex of Ukraine and «Metinvest» holding with the use of corporate-structured approach.

Keywords: mining and metallurgical complex, holding, group, corporate structure, cash flow, transfer prices, key performance indices (KPI).

¹ д-р екон. наук, доцент, ГВУЗ «Приазовський державний технічний університет», г. Маріуполь

² аспірант, ГВУЗ «Приазовський державний технічний університет», г. Маріуполь