

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Варава Лариса Миколаївна

УДК 338:24:622.3

**МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ГІРНИЧОДОБУВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (добувна промисловість)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Донецьк – 2007

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Криворізькому технічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант – доктор економічних наук, професор, академік НАН України

Амоша Олександр Іванович, Інститут економіки промисловості НАН України (м. Донецьк), директор інституту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор **Аптекарь Савелій Семенович**,

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського Міністерства освіти і науки України (м. Донецьк), завідувач кафедри інвестиційного менеджменту;

доктор економічних наук, професор **Акмась Анатолій Ісайович**,

Донбаський державний технічний університет Міністерства освіти і науки України (м. Алчевськ Луганської обл.), ректор університету, завідувач кафедри економіки і управління;

доктор економічних наук, доцент **Вагонова Олександра Григорівна**,

Національний гірничий університет Міністерства освіти і науки України (м. Дніпропетровськ), професор кафедри прикладної економіки.

Захист відбудеться *14 вересня 2007 р. об 11 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.151.01 в Інституті економіки промисловості НАН України за адресою: 83048, м. Донецьк, вул. Університетська, 77.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту економіки промисловості НАН України за адресою: 83048, м. Донецьк, вул. Університетська, 77.

Автореферат розісланий “ 10 ” липня 2007 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради

Л.М. Кузьменко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Надзвичайно швидкі зміни умов функціонування українських підприємств, пов'язані з розвитком ринкових відносин і посиленням впливу зовнішнього середовища, визначають важливість розвитку стратегічного управління. Цей вид діяльності формує економічну політику підприємств, яка зумовлюється все більшою непередбачуваністю майбутніх подій і наслідків реалізованих планових заходів. Ефективність реалізації прийнятих планів зумовлюють система моніторингу й аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, якість інноваційних розробок і ресурсне забезпечення програм і проектів, які є інформаційною основою для встановлення та коригування стратегічних цілей, шляхів і методів їх досягнення. У більшості випадків прийняття управлінських рішень із цих питань на підприємствах залишається інтуїтивним і недостатньо обґрунтованим. Тому проблема розвитку методології стратегічного управління з урахуванням специфіки функціонування сучасних підприємств є актуальною.

Проблемам стратегічного управління в діяльності підприємств присвячені роботи багатьох зарубіжних учених: І. Ансоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона. Істотний внесок у теорію перспективного планування та управління, стратегічної та інвестиційної діяльності зробили вітчизняні вчені: О.І. Амоша, М.Г. Чумаченко, С.С. Аптекарь, А.І. Акмаєв, Я.Г. Берсуцький, І.О. Бланк, І.П. Булеєв, О.Г. Вагонова, Ф.І. Євдокимов, М.І. Іванов, А.І. Кабанов, М.М. Лепа, В.М. Хобта. Разом із тим теоретико-методологічні та практичні проблеми впровадження стратегічного управління на сировинних підприємствах залишаються недостатньо висвітленими як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі. Особливо мало приділено уваги специфіці прийняття стратегічних управлінських рішень в окремих функціональних напрямках діяльності підприємств сировинного комплексу, дослідженню галузевих факторів і особливостей функціонування окремих сфер діяльності в межах стратегічного управління. Більшість наукових розробок у цьому напрямі діяльності не враховує специфічних умов функціонування українських підприємств.

Останнім часом вітчизняні виробники почали розробляти стратегічні плани та реалізовувати довгострокові інвестиційні проекти, але їм бракує досвіду у вирішенні питань з перебудови організаційної структури управління, створення системи матеріально-технічного, фінансового й інформаційного забезпечення стратегічного процесу. При цьому недостатньо розроблено методичний механізм для проведення окремих етапів стратегічного управління та їх пріоритетності, забезпечення конкурентоспроможності, вибору організаційної структури управління великим підприємством гірничодобувного комплексу. Не приділяється достатньо уваги інвестиційній і фінансовій політиці в межах стратегічного управління.

Актуальною за методологічним визначенням є проблема розвитку диверсифікаційних сфер діяльності на гірничодобувних підприємствах. Це зумовлено необхідністю вибору ефективних напрямів спорідненої та неспорідненої диверсифікації, які б забезпечували вирішення питань щодо споживання переробними підприємствами додаткової сировини, зростання випуску основної продукції, підвищення рівня екологічної безпеки. Тут набирає сили концепція загального стратегічного курсу реструктуризації гірничодобувних підприємств, складовою частиною якого є розвиток диверсифікаційної сфери.

У цьому контексті важливою є розробка стратегії природоохоронної діяльності. При цьому в ній треба вирішувати питання не тільки ефективності впровадження екологічних заходів, а й забезпечення оптимізації витрат на усунення шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище.

Отже, розробка методології стратегічного управління в діяльності підприємств гірничодобувного комплексу з урахуванням галузевої специфіки є нагальною потребою. Цим зумовлені вибір теми дисертаційної роботи, її мета і побудова схеми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Інституту економіки промисловості НАН України за темами: "Моделювання гірничо-збагачувального виробництва, реалізація обліково-аналітичних і оптимізаційних завдань із використанням ПЕОМ" (номер держреєстрації 0197U001187, 1997 р.) – автором здійснено аналіз і фінансову оцінку проектних рішень із розвитку залізрудного гірничо-збагачувального виробництва у стратегічній перспективі; "Проблеми оновлення й перспективи розвитку виробничого потенціалу" (номер держреєстрації 0199U001189, 1999-2001 рр.) – обґрунтовано науково-методичні підходи до визначення економічної ефективності розвитку виробничого потенціалу на сировинних підприємствах; "Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу в промисловості" (номер держреєстрації 0102U001230, 2002-2004 рр.) – розроблено методи підготовки й прийняття управлінських рішень на рівні стратегічного розвитку сировинних підприємств.

Відповідно до планів наукових досліджень Криворізького технічного університету за темами: "Науково-методичні основи розробки економічної стратегії гірничорудного підприємства" (номер держреєстрації 0198U021385, 1998 р.) – запропоновано науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення планування, підвищення ефективності фінансово-економічного аналізу діяльності підприємств, розроблено локальні стратегії з пріоритетних напрямів розвитку гірничо-збагачувального виробництва; "Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва" (номер держреєстрації 0102U007342, 2002 р.) – здійснено комплексний аналіз стану основних сфер діяльності підприємств гірничодобувної промисловості та визначено тенденції їх розвитку, обґрунтовано напрями реструктуризації і диверсифікації; "Економічне обґрунтування обсягів виробниц-

тва залізорудної продукції в умовах змінного попиту" (номер держреєстрації 0104U007084, 2004 р.) – обґрунтовано методологічні підходи до підвищення конкурентоспроможності залізорудної продукції; "Розробка організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами підприємств із урахуванням економічних ризиків" (договір № 58-608-06 від 02.01.2006 р.) – запропоновано методику оцінки економічних ризиків у діяльності гірничодобувних підприємств.

Згідно з Договором про творче науково-технічне співробітництво між Інститутом економіки промисловості НАН України, Криворізьким технічним університетом і ВАТ "Центральний ГЗК" (1997-1999 рр.) проводилися дослідження з удосконалення системи управління на ГЗК – автором обґрунтовано підходи до розробки та вибору загальної стратегії розвитку підприємств, підвищення конкурентоспроможності товарних концентратів та обкотишів.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертації є розробка теоретико-методологічних і методичних засад формування системи стратегічного управління гірничодобувними підприємствами шляхом упровадження організаційно-економічного механізму забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.

Для досягнення цієї мети вирішено такі задачі:

узагальнено теоретико-методологічні підходи до проблеми стратегічного управління, оцінено їх переваги та недоліки і визначено напрями вдосконалення;

проаналізовано сучасний стан гірничодобувного виробництва і сформовано вихідну інформаційну базу для його стратегічного розвитку та диверсифікаційних напрямів діяльності;

визначено основні стратегічні напрями реструктуризації підприємств гірничодобувної промисловості;

визначено економічну сутність створення системи стратегічного управління та обґрунтовано складові її елементи у сукупності та ієрархічній підпорядкованості;

розроблено організаційно-економічний механізм стратегічного управління для забезпечення ефективного впровадження програм і проектів із досягнення стратегічних цілей;

розроблено концептуальні основи формування пріоритетних функціональних, конкурентних і комплексних стратегій у межах загальної (корпоративної) стратегії і принципи формування організаційної структури підприємств гірничодобувної промисловості;

виконано теоретико-методологічне обґрунтування критерію оцінки ефективності стратегічних інвестиційних проектів у гірничодобувному комплексі і вдосконалено методику управління інвестиційними ризиками;

розроблено методику оптимізації строків упровадження складових стратегічного інвестиційного проекту, що підвищує ефективність реалізації стратегічного плану підприємства;

сформовано методологічні основи фінансового забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління та визначено потенційні джерела інвестування;

розроблено методику оцінки ефективності впровадження організаційно-економічного механізму стратегічного управління.

Об'єкт дослідження – процеси планування та управління виробничою та організаційно-економічною діяльністю підприємств гірничодобувної промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і прикладні аспекти організаційно-економічного механізму стратегічного управління гірничодобувними підприємствами.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем стратегічного управління та інвестиційної діяльності, нормативні та законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України.

Методи стратегічної діагностики застосовувалися при аналізі поточного стану підприємств гірничодобувної промисловості та визначенні стратегічних перспектив їх розвитку. Методи стратегічного аналізу використано при формуванні SWOT-матриці та обґрунтуванні загальної (корпоративної) стратегії. Кореляційно-регресійний метод – при оцінці впливу окремих параметрів на рівень конкурентоспроможності концентратів, техніко-економічних показників на витрати з переделів виробництва залізорудної продукції. Системний підхід застосовано при формуванні організаційної структури та концептуальної схеми стратегічного управління. Економіко-математичні методи використано у процесі розробки виробничої стратегії підприємства та стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції та у завданні визначення оптимальної послідовності впровадження інвестиційних проектів, що забезпечує наукову обґрунтованість рекомендацій із ефективного впровадження складових підсистем організаційно-економічного механізму стратегічного управління.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали Державного комітету статистики України, звітні та статистичні дані підприємств, результати досліджень Інституту економіки промисловості НАН України, Криворізького технічного університету та власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні теоретико-методологічних засад створення системи стратегічного управління на підприємствах гірничодобувної промисловості в сучасних умовах господарювання.

Найбільш суттєвими результатами, що визначають наукову новизну дослідження, є такі:

у перше:

розроблено організаційно-економічний механізм стратегічного управління на багатофункціональних гірничо-збагачувальних підприємствах, що сприяє ефективному прийняттю управлінсь-

ких рішень у різних сферах їх діяльності: управлінні конкурентоспроможністю; маркетинговому розвитку; диверсифікації; розвитку функціональних напрямів; реалізації стратегічних проектів і управлінні їх ризиками; ресурсному забезпеченні;

визначено розбіжності між теоріями порівняльних і конкурентних переваг для підприємств сировинного комплексу. Відмінними рисами перших є їх відносна стабільність і довговічність. Конкурентні переваги створюються та утримуються тільки за умов постійного вдосконалювання всіх сфер діяльності. Використання обох видів переваг дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств;

на основі економіко-математичного моделювання обґрунтовано методологічні підходи до розробки комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності залізородних концентратів. Оптимізація кількісних і якісних параметрів сировини на всіх технологічних переділах дозволяє підвищити металургійну цінність і конкурентоспроможність товарної продукції;

розроблено методику вибору оптимального варіанта виробничої стратегії з урахуванням запланованих вихідних параметрів технологічних процесів, які забезпечують задану якість товарної продукції, зниження витрат на окремих технологічних переділах, максимальну економію поточних витрат при випуску залізородного концентрату;

обґрунтовано методологічні підходи до розробки комплексної стратегії природоохоронної діяльності на гірничодобувних підприємствах, де запропоновано методику оптимізації екологічних витрат, що передбачає максимізацію економічного ефекту, одержуваного від зниження негативного впливу виробництва на навколишнє середовище;

удосконалено:

теоретико-методологічні підходи до форм і методів упровадження стратегічного управління в умовах роботи гірничодобувних підприємств. Відмінність авторських підходів від існуючого тлумачення складових елементів стратегічного управління полягає в урахуванні галузевих особливостей і детальнішому обґрунтуванні змісту етапів цього процесу; на основі ретроспективного аналізу визначено стратегічні пріоритети розвитку залізородних підприємств і обґрунтовано напрями сучасного етапу їх реструктуризації;

методику загальної (корпоративної) стратегії розвитку підприємств гірничодобувного комплексу; доведено, що прийнятним критеріям відповідає поетапна стратегія стабілізації (на початку періоду), а в подальшому – стратегія реструктуризації;

методику оцінки диверсифікаційних заходів на гірничодобувних підприємствах, що дозволило здійснити економічну оцінку вертикальної інтеграції, головною перевагою якої є одержання синергетичного ефекту; обґрунтувати механізм реалізації процесу диверсифікації при створенні виробництв спорідненої та неспорідненої сфер діяльності;

методику визначення рівня конкурентоспроможності гірничодобувного підприємства, що ґрунтується на якісно-кількісній оцінці таких груп показників порівняно з аналогом: конкурентоспроможності основної товарної продукції; фінансової стійкості; ефективності виробництва; екологічності виробництва; соціальної ефективності;

дістали подальшого розвитку:

обґрунтування вибору виду конкурентних стратегій, застосовуваних у конкретних ситуаціях щодо формування та управління витратами. Це дозволило встановити для сучасних умов гірничодобувних підприємств стратегії диференціації та оптимальних витрат;

методика проведення якісного та кількісного аналізу ризиків стратегічного інвестиційного проекту, що дозволяє встановити несистематичні ризики, які найбільш суттєво впливають на загальні результати його реалізації;

методика фінансового забезпечення перспективного планування на підприємствах гірничодобувної промисловості. Згідно з розробленими концепціями загальної (корпоративної) стратегії обрано стратегію формування фінансових ресурсів та інвестиційну стратегію;

критерії вибору організаційної структури управління (ОСУ) стратегічного типу для умов ГЗК, в основу якої покладено різні рівні диверсифікації діяльності підприємства та децентралізації прийнятих управлінських рішень. Це сприяє ефективному процесу коригування діючої управлінської структури щодо умов реалізації прийнятої стратегії;

оцінка ефективності організаційно-економічного механізму стратегічного управління, яка базується на теорії багатоцільової оптимізації. Відповідно до неї визначається ступінь досягнення встановлених цілей на окремих часових етапах реалізації діючого стратегічного плану.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дисертаційних досліджень упроваджено у вигляді методичних положень і пропозицій з удосконалення фінансової оцінки стратегічних інвестиційних проектів гірничодобувних підприємств, підходів до розробки загальної, функціональних, конкурентних і комплексних стратегій.

Практичні рекомендації дисертаційної роботи використано у господарській діяльності Асоціації "Укррудпром" (довідка № 02/14-358 від 17.08.1999 р.); ВАТ "Центральний ГЗК" (довідка № 13/1517 від 10.06.1998 р., довідка № 15/1425 від 20.08.1999 р. і довідка від 14.02.2006 р.); ВАТ "Північний ГЗК" (довідка від 25.01.2006 р.); ДП ДПІ "Кривбаспроект" (довідка № 032 від 20.04.2006 р.); Академії гірничих наук України (довідка № 15 від 15.03.2006 р.).

Теоретичні та науково-практичні аспекти, які розроблено в дисертаційній роботі, впроваджено в навчальний процес Криворізького технічного університету Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін "Стратегія підприємства" і "Стратегічне управління підприємствами" (довідка № 01/11-459 від 22.03.2006 р.).

Особистий внесок здобувача. Авторів належать наукова ідея роботи, теоретичні розробки та узагальнення, результати обробки інформації, вибір методів дослідження, висновки і рекомендації, практичне впровадження результатів наукових досліджень. Внесок автора в колективні опубліковані роботи конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та практичні результати дисертації доповідалися і були схвалені на науково-практичних конференціях і семінарах, а саме:

"Проблеми та напрями використання САПР у навчальному процесі та автоматизація проектно-конструкторських робіт сучасних виробництв" (1998 р., м. Кривий Ріг); "Стратегія економічного розвитку в умовах глобалізації" (2000 р., м. Чернівці); "Проблеми забезпечення економічного зростання" (2001 р., м. Донецьк); "Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах ринкової трансформації" (2001 р., м. Дніпропетровськ); "Сучасний бізнес: проблеми, тенденції, перспективи" (2001 р., м. Донецьк), "Україна наукова 2001. Економічні науки" (2001 р., м. Дніпропетровськ); "Теорія і практика перебудови економіки" (2001 р., м. Черкаси); "Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання" (2002 р., м. Донецьк); "Динаміка наукових досліджень 2003" (2003 р., м. Дніпропетровськ); "Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості" (2004-2005 рр., м. Кривий Ріг); "Теорія і практика сучасної економіки" (2006 р., м. Черкаси).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено у 42 наукових працях, з яких 4 монографії (дві індивідуальні), 28 статей у фахових журналах і збірниках наукових праць, 10 матеріалів наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 82,16 д.а., з них особисто авторів належить 80,99 д.а.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, 6 розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел (320 найменувань). Основний текст викладено на 413 сторінках, робота містить 52 таблиці, 84 рисунки та 15 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

Перший розділ "Сучасні проблеми гірничодобувних підприємств та стратегічні пріоритети їх розвитку" присвячено ретроспективному аналізу виробничо-господарської діяльності залізородних гірничодобувних підприємств і визначенню шляхів їх подальшого розвитку. Специфічною особливістю сировинної промисловості на відміну від інших, де виробничі цикли постійно повторюються, є індивідуальні характеристики родовищ із різною міцністю руди й умовами збагачення, а також випереджувальні гірничопідготовчі роботи, які зумовлюють систематичне створення нових виробничих потужностей замість тих, що вибувають.

Наслідком кризової ситуації 90-х років, коли через брак інвестиційних ресурсів не поновлювалось устаткування, є високий ступінь його зносу, що в середньому становить 50-60%. Більшість активної частини основних фондів морально застаріла і потребує негайного оновлення. Виробництво продукції характеризується значними витратами матеріальних і енергетичних ресурсів.

Якість товарного концентрату за останні роки на більшості підприємств незмінна і становить у середньому 64-66% вмісту заліза, що на 4-5% нижче основних параметрів аналогічної імпортової продукції. Частка шкідливих домішок у концентратах ВАТ "ЦГЗК" та "ІнГЗК" значно перевищує існуючі стандартні показники.

Важливим завданням для підприємств-виробників є забезпечення високої металургійної цінності продукції, що випускається. Цей показник визначається вмістом заліза, наявністю шкідливих домішок, гранулометричним складом, фізичними властивостями та витратами на збагачення.

У сучасних умовах основну частку у структурі поставок залізорудної продукції (ЗРП) українських підприємств на внутрішній ринок складає концентрат. Цей вид ЗРП має найбільші обсяги виробництва на ГЗК, він є основою для подальших металургійних переділів (огрудкування або агломерації), які в свою чергу обумовлюють якість доменної шихти. Тому підвищення рівня якості концентрату та його стабілізація має першочергове значення для ринкових позицій кожного ГЗК у стратегічній перспективі. Сучасна ситуація на ринку залізорудної сировини й металопродукції є сприятливою. Однак завадити зростанню обсягів виробництва ЗРП може брак сировини на ГЗК, подальше ж розширення кар'єрів потребує значних капітальних вкладень і має негативні екологічні наслідки. Відзначено можливість використання на ГЗК бідних магнетитових кварцитів шахт Кривбасу.

Визначено основні стратегічні проблеми гірничодобувних підприємств, якими є: відставання в технічному потенціалі та якості товарної продукції; брак залізорудної сировини для переробки; перевитрати ресурсів; недостатній рівень розвитку систем управління; екологічна небезпека.

Для вирішення цих проблем визначено пріоритетні напрями розвитку підприємств, серед яких: розробка комплексної стратегічної програми з підвищення конкурентоспроможності товарної продукції, зниження витрат; реалізація інноваційних проектів, енергозберігаючих та екологічних заходів.

Обґрунтовано, що для ефективного впровадження стратегічного курсу доцільно використовувати заходи з реструктуризації підприємства. Реструктуризація – одна з ланок стратегічного процесу, що допускає досягнення певних цілей, погоджених із напрямками розвитку загальної стратегії. Її кінцевою метою є стале й ефективне функціонування підприємства в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Пріоритетною методологією у прийнятті управлінських рішень є стратегічна концепція управління.

Другий розділ "Науково-методичні основи формування системи стратегічного управління на гірничодобувних підприємствах" присвячено особливостям сучасної теорії стратегічного управління, вибору загальної стратегічної концепції розвитку гірничодобувних підприємств і диверсифікаційних напрямів їх діяльності.

Сучасні гірничодобувні підприємства є багатофункціональними з великою кількістю підрозділів і взаємозв'язків у внутрішній структурі. На їх діяльність значно впливають конкурентні, політичні, соціальні та інші фактори зовнішнього оточення. Тому для вирішення сучасних проблем цих підприємств необхідне становлення системи стратегічного управління.

Розглядаються основні методологічні підходи до реалізації стратегічного процесу: системний, оптимізаційний, цільовий, маркетинговий і ситуаційний. Досліджено можливості їх застосування в умовах гірничодобувних підприємств.

На основі викладених підходів зроблено такі висновки: 1) для забезпечення адаптації підприємств до діяльності в умовах змінного зовнішнього середовища необхідно розробити загальну модель системи стратегічного управління; 2) елементи моделі мають визначати орієнтацію структури на вирішення проблем, що сприяють ефективній реалізації стратегічного процесу.

Розроблена модель організаційно-економічного механізму (рис. 1) включає окремі підсистеми у сферах, де формуються конкурентні переваги: управлінні конкурентоспроможністю; виборі стратегічної концепції розвитку підприємства; інвестиційній і фінансовій політиці; системі управління, оцінці й контролі за результатами.

Визначено види функціональних, конкурентних і комплексних стратегій, розробка яких має особливе значення для ефективного розвитку гірничодобувних підприємств. До них належать: виробнича і фінансова стратегії; управління витратами та інтеграційна; створення конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності продукції, природоохоронної діяльності та вдосконалення системи управління.

Для формування вихідної інформації щодо реалізації організаційно-економічного механізму проведено ретроспективні дослідження, результати яких узагальнено для більшості залізородних гірничодобувних підприємств України з певних напрямів.

Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму системи стратегічного управління на підприємстві

Таким чином, у сучасних умовах до основних пріоритетів розвитку гірничодобувних підприємств належать у *виробництві*: реконструкція і технічне переоснащення основного виробництва; ліквідація "вузьких" місць у технологічних процесах; розвиток інтеграційних процесів на основі спорідненої диверсифікації; у *фінансах*: підвищення фінансової стійкості в результаті збільшення

використання власних оборотних коштів; збільшення питомої ваги використання власного капіталу (ВК) при інвестуванні; у сфері *інновацій*: упровадження проектів, що забезпечують оновлення основного технологічного устаткування і виробничого транспорту, підвищення ефективності розкривних і гірничопідготовчих робіт, поліпшення якості вихідної сировини й концентрату, зниження негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

На основі результатів досліджень типами стратегічної політики обрано конкурентний (стабілізаційний) і "агресивний" (реструктуризаційний). На їх основі, а також "дерева цілей", розробленого за допомогою методу забезпечення необхідних умов, були обґрунтовані відповідні загальні стратегії розвитку.

Стратегія стабілізації необхідна для більшості підприємств через невисокий технічний рівень виробництва та нестійкий фінансовий стан. Вона припускає зосередження на основній сфері діяльності. Стратегія реструктуризації приводить до виходу на нові ринки збуту ЗРП, розширення сегмента "старих" ринків шляхом: підвищення конкурентоспроможності продукції; інтеграційних процесів (вертикальної інтеграції); диверсифікації у технологічно споріднену і неспоріднену сфери; реорганізації управлінської діяльності; удосконалення природоохоронної діяльності.

Процес диверсифікації достатньо складний, і сировинні підприємства не можуть витратити на нього значні кошти через ряд причин, основними з яких є: закріплення підприємств до природних родовищ; неможливість зміни основної спеціалізації, бо попит на сировинну продукцію існує завжди, а підприємство має функціонувати до економічно доцільної доробки родовища при існуючих технологіях видобутку корисних копалин.

Через зазначені причини для цих підприємств недоцільна розробка великомасштабної стратегії диверсифікації. Диверсифікаційні напрями можуть розвиватись і надалі, але тільки як одна із складових стратегічної концепції, прийнятої у загальній (корпоративній) стратегії.

За результатами досліджень ГЗК мають реальні перспективи розвитку спорідненої та неспорідненої диверсифікації. Для правильного вибору напрямів диверсифікаційної діяльності розроблено відповідний механізм, до складу якого включено таку послідовність дій: визначення диверсифікаційних цілей і перспектив; вибір сфер діяльності (СД); розробка стратегій в окремих СД за специфікою виробництва; визначення джерел фінансування.

Оскільки ряд ГЗК мають потребу у сирій руді, то виникає необхідність її задоволення за рахунок джерел підземного видобутку. При визначенні ефективності подібного варіанта злиття (вертикальної інтеграції) пропонується виконати такі дії: 1) оцінити ефективність використання сировини підземного видобутку; 2) встановити найбільш прийнятну форму взаємовідносин ГЗК і шахти. Із результатів розрахунку економічної ефективності вертикальної інтеграції виходить, що рентабельність виробництва концентрату підвищилася з 9,65 до 12,24%, а річний економічний ефект склав 19 356,18 тис. грн.

Оцінка синергетичного ефекту (S_{ij}) в t -му періоді при j -му варіанті вертикальної інтеграції розраховується за такою формулою:

$$S_{ij} = S_{ij}^M + S_{ij}^{ma} + S_{ij}^{ndp} + S_{ij}^{ek} + S_{ij}^n + S_{ij}^{oy}, \quad (1)$$

де S_{ij}^M , S_{ij}^{ma} , S_{ij}^{ndp} , S_{ij}^{ek} , S_{ij}^n , S_{ij}^{oy} – синергетичні ефекти, що досягаються відповідно до: масштабів виробництва; скорочення трансакційних витрат, спільного проведення НДР у підрозділах ГЗК і шахти; зниження негативного впливу гірничого виробництва на навколишнє середовище; збільшення прибутку на вкладений капітал; більш раціонального варіанта організації та управління, що досягається при злитті, грн.

У розділі 3 "Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності гірничодобувних підприємств" розроблено методологічні підходи до визначення конкурентних переваг, оцінки конкурентоспроможності гірничодобувного підприємства, а також пошуку раціональних шляхів підвищення конкурентоспроможності основної товарної продукції.

У сучасних умовах сильні сторони виробничого потенціалу підприємств визначаються його конкурентними перевагами, які не є первісними, а створюються й утримуються тільки при постійному вдосконалюванні всіх сфер діяльності. Ці відмінні риси від конкурентів є "рукотворними", створюваними на більш-менш тривалі строки, протягом яких можна ними користуватися. Стосовно аналізу конкурентних позицій сировинних підприємств відображено розбіжності, що мають місце між теоріями порівняльних і конкурентних переваг.

Відмінними рисами порівняльних переваг є їх відносна стабільність і довговічність, бо передбачається, що такі базові ресурси, як сировинні, перебувають у надлишку. До них належать, крім природних факторів, технологічні й економічні, що є наслідком перших (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік порівняльних і конкурентних переваг
залізородних ГЗК України

Характер порівняльних переваг			Характер конкурентних переваг				
природний	технологічний	економічний	економічний	структурний	технологічний	організаційно-управлінський	нормативно-правовий
Сприятливі умови розробки родовища; параметри вихідної руди, що відповідають вимогам сучасних	Використання дешевих видів транспорту в кар'єрах; високі проектні й виробничі потужності; комплексне	Низька, порівняно з конкурентами, собівартість видобутку руди й випуску концентрату; ефект	Ефект масштабу; стимулювання попиту; ефект досвіду	Розвиток інтеграційних процесів	Упровадження інноваційних розробок з удосконалення технологічних	Створення досконаліших організаційно-управлінських структур	Застосування законодавчих і адміністративних заходів у галузі пріоритетів

технологій	використання сировини	від комплексного використання сировини	навчання		гічних процесів	стратегічного типу	у фінансуванні підприємств
------------	-----------------------	--	----------	--	-----------------	--------------------	----------------------------

Діяльність гірничодобувної промисловості за останні десятиліття показує, що не завжди порівняльні переваги природного характеру гарантують високі техніко-економічні та фінансові показники. Продукція, що випускається, може недостатньою мірою задовольняти вимогам з якості, що пред'являються на ринках.

Концепція конкурентних переваг (табл. 1) обумовлюється розвитком інноваційних процесів і прискоренням динаміки зовнішнього середовища. Ці переваги мають галузеву специфіку, різні джерела й особливості формування. Зберігати конкурентні переваги високого рангу у стратегічній перспективі й підвищувати конкурентоспроможність підприємства дозволяють управлінські нововведення та впровадження інноваційних розробок.

На основі інформації про результати діяльності успішно функціонуючих підприємств на галузевому ринку пропонується оцінювати конкурентоспроможність гірничодобувного підприємства за допомогою інтегрального показника, що включає окремі групові критерії, які відображають існуючі переваги (недоліки) порівняно з обраним аналогом. Для порівняння встановлено такі групові показники: оцінка рівня конкурентоспроможності товарної продукції за обраною методикою; фінансова стійкість підприємства (G_{ϕ}); ефективність виробництва ($G_{ев}$); екологічність виробництва ($G_{ек}$); ефективність соціальних витрат (G_c); ефективність диверсифікаційних сфер діяльності (G_{δ}).

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (K_{np}) розраховується за такою формулою:

$$K_{np} = \sum_{i=1}^n K_{mnij} \cdot G_{\phi} \cdot G_{ев} \cdot G_{ек} \cdot G_c \cdot G_{\delta}, \quad (2)$$

де K_{mnij} – загальний показник конкурентоспроможності i -го виду товарної продукції досліджуваного підприємства на j -му ринку, частки од.

Виходячи з даної методики, гірничодобувне підприємство вважається конкурентоспроможним у межах національної економіки й міжнародних торговельних відносин, якщо значення K_{np} близькі до 1 або більше 1.

Рівень конкурентоспроможності ЗРП визначається такими категоріями: якості відповідно до вимог ринку; витрат на виробництво й ціни; витрат металургійного переділу з використанням даної продукції. Оцінка рівня конкурентоспроможності товарної продукції здійснюється на основі порівняння групових технічних (G_m) та економічних (G_e) показників товарів-аналогів, що формують інтегральний показник (I_k).

У роботі досліджено ретроспективну динаміку зміни величини I_k залізорудних концентратів ГЗК на внутрішньому ринку. Продукцією-зразком обрано концентрат ВАТ "ПівдГЗК". У результаті

зроблено такі висновки: на величину інтегрального показника I_k значною мірою впливає груповий показник G_m ; на рівень конкурентоспроможності концентрату впливає, крім значень вмісту заліза й вологи, питома вага шкідливих домішок, насамперед сірки й кремнезему; розмір ціни за 1 т концентрату визначається величиною відхилень розглянутих ціноутворюючих параметрів від установлених базових значень. Дослідження кореляційно-регресійних залежностей I_k від групових показників G_m і G_e відображає той факт, що зростання рівня конкурентоспроможності концентратів на 60-70% визначається поліпшенням їх якісних параметрів.

Визначено рівень конкурентоспроможності товарних концентратів вітчизняних підприємств на світовому ринку. Встановлено, що споживча цінність української продукції нижча на 33-35% від продукції провідних світових фірм. Причиною є гірші гірничо-геологічні умови родовищ, застосування застарілих технологій і устаткування, методів організації виробництва та управління.

За результатами досліджень розроблено підходи до комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності концентратів, де запропоновано такі заходи: оптимізацію якісних параметрів вихідної руди; удосконалення процесів усереднення руди до встановленого ступеня однорідності; удосконалення технологічних схем мокрого магнітного збагачення; використання руди підземного видобутку для підвищення якісних характеристик концентрату й усунення дефіциту сировини. Розроблено економіко-математичну модель щодо реалізації зазначеної стратегії.

Цільова функція визначається:

$$I_k = \frac{G_T}{G_e} \rightarrow \max. \quad (3)$$

При розрахунку моделі задаються такі обмеження:

$$\sum_i Q_i \leq P_g, \quad (4)$$

$$\alpha_{it}^{cp} = \frac{\alpha_{i1}Q_{i1} + \alpha_{i2}Q_{i2} + \dots + \alpha_{in}Q_{in}}{Q_{i1} + Q_{i2} + \dots + Q_{in}} = \alpha_{it}^{nl} = \text{const}, \quad (5)$$

$$s_{it}^{cp} = \frac{s_{i1}Q_{i1} + s_{i2}Q_{i2} + \dots + s_{in}Q_{in}}{Q_{i1} + Q_{i2} + \dots + Q_{in}} = s_{it}^{nl} = \text{const},$$

$$\sum_i \sum_j \gamma_{ij} X_{ij} \geq V, \quad (6)$$

де Q_i – обсяг видобутку руди на i -му джерелі, т; P_g – максимальна кількість корисної копалини, що надходить протягом року на переробку, т; α_{it}^{cp} , s_{it}^{cp} – відповідно середній вміст заліза магнітного й сірки в руді у t -му періоді, частки од.; γ_{ij} – вихід концентрату з вихідного усередненого промпродукту j -го рівня якості, частки од.; X_{ij} – обсяг i -го сорту корисної копалини з j -ми параметрами якості, т; V – плановий обсяг концентрату на даний період часу, т.

Ціна концентрату (C_t^k) за t -й період визначається:

$$C_t^k = C_t^k \pm \Delta\beta \cdot \Delta p_\beta \pm \Delta W \cdot \Delta p_W - \Delta s \cdot \Delta p_s, \quad (7)$$

де C_{σ}^k – ціна 1 т концентрату при базових параметрах (відповідно до вмісту заліза, вологи, сірки), грн.; D_{σ} , D_W , D_s – відповідно приріст (зниження) вмісту заліза, вологи, сірки порівняно з базовим вмістом, %; Dp_{σ} , Dp_W – розмір приплат (знижок) за кожен відсоток підвищення (зниження) якості концентрату, грн.; Dp_s – розмір штрафних санкцій за перевищення вмісту сірки, грн.

Оцінка ефективності діяльності ГЗК з видобутку й переробки різних сортів корисної копалини з урахуванням заходів із підвищення конкурентоспроможності концентрату здійснюється за допомогою показника прибутку від реалізації концентрату в t -му році (Π_t^k):

$$\Pi_t^k = (C_{mt}^k - B_{\sigma mt}^k \cdot r_{at}) \gamma_{mt}^k \cdot k_{pt} \cdot X_{jt}^n, \quad (8)$$

де C_{mt}^k – ціна реалізації 1 т концентрату m -ї якості в t -му році, що вироблено з усередненого промпродукту, грн.; $B_{\sigma mt}^k$ – виробничі витрати на випуск 1 т концентрату m -ї якості в t -му році, грн.; γ_{mt}^k – вихід концентрату m -ї якості в t -му році з усередненого промпродукту, частки од.; r_{at} – коефіцієнт, що враховує суму адміністративних і збутових витрат у валових витратах з випуску концентрату в t -му році; k_{pt} – коефіцієнт, що враховує питому вагу концентрату із загального обсягу випуску, що надходить на реалізацію у t -му році; X_{jt}^n – обсяг вихідного промпродукту j -ї якості в t -му році.

При розробці моделі необхідно визначити такі величини якісних параметрів вихідного промпродукту в кожному t -му році стратегічного періоду, які задовольняли б системі обмежень (4, 5, 6).

Розрахунки виконано для умов ВАТ "ЦГЗК". З рис. 2 видно, що для сучасних технологічних умов збільшення вмісту заліза магнітного у вихідному промпродукті (b_n) даного ГЗК вище, ніж до $b_n=22,82\%$, не має сенсу. У результаті зроблено такий висновок: існує певний граничний рівень якості концентрату, який досягається при найбільш доцільній якості вихідного продукту. Величина виходу також має свої межі.

У проведених дослідженнях було промодельовано ситуацію, коли величина $b_n > 22,82\%$ і становить 23,15%. У цьому випадку (рис. 2, пунктирна лінія) за відсутності заходів, що підвищують ефективність технологічних процесів, витрати з гірничодобувних робіт зростатимуть. У результаті прибуток від виробництва й реалізації концентрату знизиться на 11,82, а конкурентоспроможність продукції – на 1,1%.

Оцінено вплив якості концентрату на технологічний процес у доменному виробництві. Визначено, що підвищення якості агломерату й обкотишів як складових доменної шихти на 1-1,2% дозволить знизити витрати коксу на 2,5-3%, тобто з 485 кг/т при виробництві чавуну до 470-472 кг/т, що зменшує собівартість чавуну на 1,5-2% (у середньому за місяць економія становить 2,4 млн. грн., або 28,8 млн. грн./рік).

У четвертому розділі "Управління витратами при розробці окремих видів стратегій" визначено вплив певних виробничо-технічних факторів на рівень собівартості основних технологічних переділів гірничо-збагачувального виробництва. Встановлено, що найбільше впливають на

собівартість цих переділів якісні показники вихідної руди. Проведений аналіз відображає "слабкі місця" у виробничому ланцюжку ГЗК і є інформаційною основою для планування заходів щодо стратегічного розвитку основного виробництва.

У межах *виробничої* стратегії підприємство має обрати оптимальний варіант розвитку, який не тільки забезпечує вдосконалення процесів видобутку й переробки сировини, але й дозволяє зменшувати витрати з технологічних переділів.

У моделі оптимізації вибору виробничої стратегії необхідно визначити на стратегічний період такий варіант розвитку ГЗК та впровадження запланованих заходів для досягнення цілей основного виробництва, щоб забезпечувався мінімум сумарних витрат на випуск продукції.

До результуючих показників моделі належать: загальна економія, одержана від зниження витрат на всіх переділах з випуску концентрату з урахуванням реалізації стратегічних заходів; виробничі витрати з випуску концентрату; строк окупності капітальних вкладень.

За результатами проведених розрахунків для першого року стратегічного розвитку в обраному варіанті економічний ефект становить 7500 тис. грн., а строк окупності капітальних вкладень – 2,6 року. Через причини інфляції доцільно подати скорочення витрат ресурсів у натуральному виразі: економія споживаної електроенергії – 23684,3 тис. кВт·год., мелючих тіл – 1304 т.

Рис. 2. Динаміка прибутку (Π^k) від реалізації концентрату (а) і його конкурентоспроможності (I_k) (б) при зміні якості вихідного промпродукту

Регулювання процесу формування витрат шляхом диференціації та економії на всіх стадіях виробничої і збутової діяльності виконано в межах *стратегії управління витратами*. На відміну від бухгалтерського стратегічний підхід до формування витрат визначає за мету максимізацію ринкової вартості підприємства, а не прибутку в поточному періоді; формування витрат за видами діяльності; тенденції зміни витрат у довгостроковому періоді, коли всі ресурси є величинами змінними.

На основі ланцюжка повних витрат сформовано *стратегічну позицію підприємства*, яка визначається вибором політики стосовно управління витратами. Специфіка товарних сировинних ринків обумовлюється обмеженою кількістю постачальників і низькою чутливістю споживачів до цін. Через це окремому постачальникові недоцільно створювати стійку перевагу з витрат над конкурентами, тому що, по-перше, в цьому випадку неможливо завоювати більшу частку ринку; по-друге, для споживачів важливим є дотримання у продукції необхідних параметрів якості. Самі по собі низькі витрати можуть нашкодити підприємству через ослаблення конкурентоспроможності у вигляді втрати сировинною продукцією споживчих якостей. Запропоновано базовими стратегіями конкуренції вважати стратегії диференціації та оптимальних витрат.

Метою стратегії диференціації на гірничодобувних підприємствах є завоювання і збереження на тривалий період значної частки ринку. Як основна конкурентна перевага розглядається вища споживча цінність залізородної продукції за багатьма параметрами конкурентоспроможності. Для стратегії оптимальних витрат важливим є оптимальне поєднання двох показників конкурентоспроможності: високої якості з досить низькими (для таких споживчих властивостей) витратами.

Для управління екологічними витратами $B^{ек}$ у стратегії *природоохоронної діяльності* розроблено оптимізаційну модель. На основі розрахунків обрано набір проектів екологічного призначення, при реалізації яких досягається економічний оптимум забруднення навколишнього середовища, тобто $B^{ек} \rightarrow \min$, а ефект від екологічних заходів $E^{ек} \rightarrow \max$.

Цільова функція визначається як $ДП^{ек} - B^{ек} \rightarrow \max$, де $ДП^{ек}$ – приріст прибутку за рахунок природоохоронних заходів. Економічний оптимум забруднення навколишнього середовища досягається при рівності граничних екологічних витрат і збитків. Модель дозволяє вибрати оптимальне співвідношення між викидами і їх очищенням при заданому обсязі випуску.

У п'ятому розділі "**Формування й оцінка стратегічних інвестиційних проектів**" відображено основні аспекти стратегічної інвестиційної політики в гірничодобувному комплексі. Обґрунтовано вибір критерію оцінки стратегічних інвестиційних проектів. Набули подальшого розвитку методологічні підходи до розробки стратегії *управління проектними ризиками*, а також вирішено завдання оптимізації складових стратегічного інвестиційного проекту реконструкції і технічного переоснащення основного виробництва підприємства.

Уточнено поняття *стратегічного інвестиційного проекту*, що розглядається як цілеспрямований, заздалегідь опрацьований і запланований комплекс заходів, реалізація якого допускає створення, реконструкцію або модернізацію конкретних виробничих об'єктів, технологічних процесів із застосуванням матеріальних, фінансових, трудових та інших видів ресурсів протягом *довгострокового періоду*. У межах його мають бути досягнені конкурентні переваги у конкретному напрямі або сукупності напрямів діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах для ухвалення остаточного рішення з оцінки проекту доцільно мати кілька критеріїв. Однак абсолютну оцінку ефективності проекту дає чиста поточна вартість (NPV). Цей показник ураховує строк життя проекту та розподіл у часі грошових потоків, а також уможливорює оцінку ринкової вартості проектів і їх ранжування. Щоб підвищити ймовірність ухвалення правильного рішення про інвестування, рекомендовано використовувати стратегічну чисту поточну вартість ($CNPV$), яка враховує фактори, що зазвичай виключено при звичайному аналізі NPV , а саме: вартість певної багатоваріантності, що закладено в можливості вибору часу початку інвестування; вплив інвестиційного рішення на ринкові позиції підприємства й конкурентоспроможність продукції; оцінку ризику з використанням ринкових вимірників.

На вибір оптимального варіанта стратегічного інвестиційного проекту впливають різні види ризиків. При якісному аналізі особливу увагу приділено несистематичним ризикам, пов'язаним з умовами й особливостями самого проекту, ступінь впливу яких може бути знижено за допомогою розроблених заходів. Розробка стратегії *управління ризиками* (рис. 3) передбачає як їх якісний аналіз, так і кількісну оцінку. Дослідженнями умов реалізації інвестиційних проектів доведено, що на початковому етапі доцільно використовувати метод чутливості, що містить послідовно-одиничну зміну всіх змінних, які перевіряються на ризикованість. Це дозволяє одержати попередню інформацію про вплив на результуючий показник проекту обраних змінних. Однак для того щоб урахувати набагато більшу кількість змінних і визначити їх можливий вплив на результати реалізації проекту в часі з урахуванням імовірності прояву негативних наслідків, доцільно використовувати метод аналітичного моделювання.

Комплексний ризик (R_k) стратегічного інвестиційного проекту формується на основі ризиків, які мають найбільшу ймовірність прояву протягом усього його життєвого циклу.

Важливим моментом стратегічного управління проектними ризиками є вибір методів зниження R_k . За статистикою реалізації інвестиційних проектів на гірничодобувних підприємствах зроблено такий висновок: найбільш прийнятним методом є резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

Реконструкція виробничих процесів здійснюється в умовах значного дефіциту інвестиційних коштів. У цьому випадку необхідно вибрати оптимальне інвестиційне рішення, що полягає у визначенні раціонального варіанта набору проектів, що реалізуються, на стратегічну перспективу. Оптимальна послідовність цього набору має бути сформована також з урахуванням обов'язкових строків упровадження пріоритетних проектів, виконання яких має важливе значення для подальшої реалізації стратегічного інвестиційного проекту й майбутнього розвитку підприємства. Ряд дрібних "локальних" проектів, призначених для вирішення одного або декількох подібних завдань, поєднується в більший проект, що визначає окремий напрям діяльності.

Рис. 3. Формування стратегії управління комплексним інвестиційним ризиком

Оцінку ефективності сформованих варіантів стратегічного інвестиційного проекту й вибору оптимального з них здійснено за допомогою економіко-математичної моделі, що визначає найбільш раціональну послідовність упровадження "локальних" проектів за запропонованими напрямками. Як головний критерій оцінки ефективності проекту використано NPV . Остаточне інвестиційне рішення щодо вибору оптимального варіанта інвестиційного проекту, прийняте відповідно до $CNPV$, ура-

ховує всі розглянуті фактори. Графічну інтерпретацію результатів розрахунків за моделлю наведено на рис. 4. Серія – певний набір складових стратегічного інвестиційного проекту, в якому досліджується ряд можливих варіантів часу впровадження "локальних" проектів.

У шостому розділі "Реалізація організаційно-економічного механізму стратегічного управління" відображено методологічні підходи до забезпечення ефективності реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління. Для цього розглядаються такі підсистеми стратегічної діяльності: фінансова, організаційно-управлінська, оцінки й контролю за результатами діючої стратегії.

Стратегічні фінансові цілі є основою, на якій будується реалізація запланованих змін за всіма напрямками діяльності. Фінансові цілі на стратегічний період мають бути узгоджені із прийнятою концепцією загальної (корпо

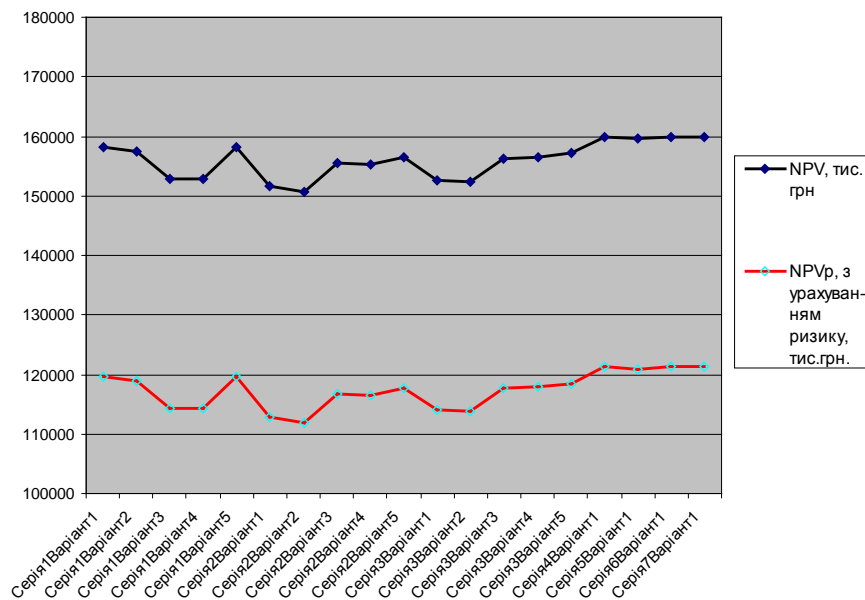


Рис. 4. Чиста поточна вартість за варіантами проекту без урахування і з урахуванням комплексного ризику

ративної) стратегії. Відповідно до розробленої системи цілеполягання для сучасного періоду розвитку гірничодобувних підприємств і загальних стратегічних концепцій стабілізації та реструктуризації обирається система стратегічних фінансових цілей підприємства (табл. 2).

На першому етапі реалізується "помірний" тип стратегічної фінансової політики, що визначається *стратегією формування фінансових ресурсів* (ФФР) підприємства. До окремих складових зазначеної стратегії слід віднести стратегії формування власних фінансових ресурсів (ВФР) і залучення позикових фінансових ресурсів (ПФР). Стратегія ФФР має виходити з ряду початкових вимог щодо обсягу ВФР: збільшення питомої ваги ВФР у фінансовому забезпеченні заходів, що вживаються; реалізації всіх можливостей формування ВФР за рахунок внутрішніх джерел; реалі-

зації можливостей збільшення амортизаційного фонду підприємства; оптимізації співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування ВФР.

Амортизаційна політика підприємства як складова частина загальної стратегії ФФР полягає в індивідуалізації рівня інтенсивності оновлення основного технологічного устаткування з урахуванням специфіки його експлуатації. Метою економічної амортизації є визначення фактичних витрат підприємства, пов'язаних із відтворенням основних фондів. Величини амортизаційних відрахувань за одиницю часу (місяць, рік) частіше мають бути різними протягом амортизаційного періоду, щоб відповідати дійсним темпам втрати засобами праці споживчих властивостей і вартості.

В умовах реструктуризації (при "агресивному" типі стратегічної політики) як фінансова стратегія приймається інвестиційна. Вона має розвинути і зміцнити ті напрями економічної, управлінської та фінансової діяльності, основи яких було закладено при реалізації стратегії ФФР в умовах стабілізаційного етапу функціонування.

Таблиця 2

Види фінансових стратегій відповідно до концепції
корпоративної стратегії

Вид загальної стратегії розвитку	Вид фінансової стратегії	Стратегічні фінансові цілі
Стабілізація діяльності, забезпечення сталого розвитку	Фінансування заходів щодо забезпечення (збереження) конкурентоспроможності у всіх сферах діяльності; фінансове забезпечення сталого зростання підприємства	1. Ефективне формування фінансових ресурсів. 2. Зростання частки ВК при формуванні фінансових ресурсів. 3. Забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів на користь пріоритетних напрямів. 4. Оптимізація структури фінансування.
Реструктуризація за основними напрямками діяльності	Фінансове забезпечення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; фінансова підготовка прискореного зростання підприємства	1. Формування ефективної інвестиційної стратегії. 2. Вибір основних напрямів інвестування і джерел фінансування інвестиційних проєктів. 3. Урахування інвестиційних і фінансових ризиків при реалізації стратегії.

Практична реалізація організаційно-економічного механізму стратегічного управління безпосередньо пов'язана з розробкою і вибором організаційної структури підприємства, до основних аспектів формування якої належать: розробка відповідних критеріїв, які можуть бути загальними для більшості гірничодобувних підприємств та індивідуальними, що враховують особливості розв'язуваних завдань у кожному конкретному випадку; упорядкування всіх можливих критеріїв і

альтернатив за їх пріоритетністю; вибір структури, яка найбільшою мірою відповідає вказаним вимогам і розробленим критеріям.

В організаційній структурі управління (ОСУ), розробленій для ГЗК акціонерної форми власності та спрямованій на посилення функцій стратегічного управління, передбачене створення відділу стратегічного планування. Основними його функціями є: формування загальної (корпоративної) стратегії і на її основі стратегічного плану, а також програм і проектів загальнокорпоративного значення. Важливим етапом упровадження системи стратегічного управління є вибір ОСУ за пріоритетними критеріями, якими є рівень диверсифікації виробничої діяльності і рівень децентралізації управління. У тому випадку, коли у виробничих цехах підприємства існують можливості (технологічні, організаційні, ринкові) для випуску і реалізації супутньої продукції та послуг, в ОСУ доцільно передбачити створення стратегічних господарських підрозділів (СГП). Сформований СГП є окремим підрозділом із високим ступенем децентралізації виконавчих функцій, що орієнтується на виробництво кінцевої товарної продукції і має своїх конкурентів, споживачів, "набір стратегій" (рис. 5). Доцільність створення нової диверсифікаційної одиниці може обумовити формування окремого СГП.

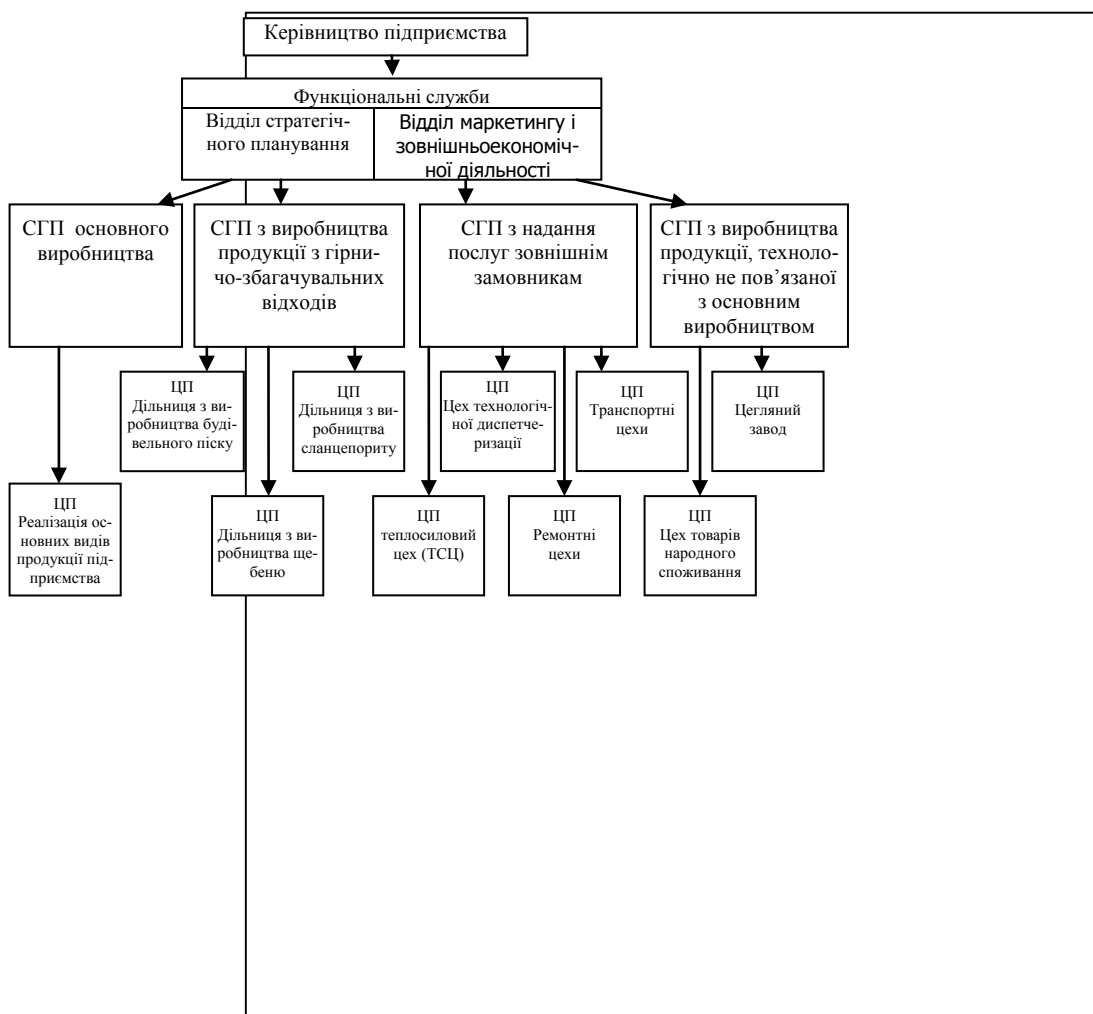


Рис. 5. Концептуальна схема структури гірничо-збагачувального підприємства, орієнтованого на стратегічне управління

Центри прибутку (ЦП) в складі СГП – це структурні виробничі підрозділи за переділами (цехи, дільниці, служби), тісно пов'язані в технологічні ланцюжки за основними напрямками діяльності підприємства. У межах внутрішньовиробничих відносин між вищим керівництвом підприємства та конкретним СГП прибуток, одержуваний даним підрозділом, включається до складу загального прибутку підприємства. Відповідно до законодавства підприємство здійснює всі відрахування з прибутку й розрахунки з бюджетом, визначає напрям і використання нерозподіленого прибутку. Далі частка прибутку, що залишилася, повертається до СГП з метою витрачання на потреби виробничого розвитку та матеріального стимулювання.

З метою підвищення ефективності збутової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності у структурі управління запропоновано створення відділу маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності (ВМ і ЗЕД), до складу якого входять три бюро: з дослідження внутрішнього ринку; з інноваційних досліджень і нових технологій; із зовнішньоекономічних зв'язків.

Одним із заключних етапів системи стратегічного управління є оцінка ефективності діючого організаційно-економічного механізму. Цей процес має здійснюватися поетапно у заздалегідь призначені строки контролю за проміжними результатами (їх кількість залежить від тривалості стратегічного періоду). У ці часові строки стратегічного періоду встановлюються різні цільові пріоритети. Залежно від спрямованості, змісту, специфіки цілей їх ефективне досягнення має прагнути до максимізації або мінімізації встановленого критеріального показника-стандарту.

При оцінці реалізації стратегії щодо досягнення цілей вводиться спеціальний критерій ефективності багатоцільової оптимізації, яким може бути пріоритетний показник у конкретному часовому проміжку стратегічного періоду. Модель набуває такого вигляду:

$$F = \sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^M Z_{mn} = \sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^M l_{mn} \cdot v_n \rightarrow \max.$$

Індекси досягнення цілей l_{mn} є безрозмірними показниками та визначаються з таких співвідношень:

$$l_{mn} = \begin{cases} Z_{m_{\min}n} / Z_{mn}; \\ Z_{mn} / Z_{m_{\max}n}, \end{cases}$$

де F – критерій ефективності багатоцільової оптимізації, представлений у безрозмірній формі; Z_{mn} – критеріальний показник-стандарт, що визначає основну мету за варіантами реалізації проектів (заходів) m ; N – кількість цілей; M – кількість проектів (заходів), що реалізуються; n_n – індекс для n -ї мети, що визначає пріоритет цілей.

Обмеження: дотримання ліміту інвестиційних ресурсів: $\sum_m I_m \leq I_z$, де I_z, I_m – інвестиційні ресурси загальні та за проектами (заходами) m ; досягнення цілей за напрямками діяльності, запланованими в даному часовому проміжку стратегічного періоду.

Оцінка ефективності реалізації стратегічного плану за допомогою методики багатоцільової оптимізації підтвердила свою прикладну доцільність для умов ВАТ "ЦГЗК". За результатами першого року реалізації слід зазначити, що стратегічну політику підприємства обрано правильно, про що свідчить загальний критерій ефективності $F=3,34$ проти запланованого значення 3,25.

Якщо відхилення у гірший бік відбуваються за основним показником досягнення цілей у певному стратегічному періоді, то коригування мають здійснюватися в напрямках зміни концепції прийнятої стратегії і в системі цілеполягання підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано нове вирішення актуальної наукової проблеми щодо розробки теоретико-методологічних засад стратегічного управління шляхом збереження і зміцнення конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності продукції, обґрунтування ряду конкурентних і комплексних стратегій, які забезпечують зростання ефективності діяльності гірничодобувних підприємств.

Результати виконаного дослідження дозволяють зробити висновки, основними з яких є такі.

1. Ретроспективний аналіз сучасного стану гірничодобувного комплексу показав, що існує багато проблем техніко-технологічного, управлінського, фінансового, соціального й екологічного характеру. Встановлено, що гірничодобувні підприємства мають застарілі технології, високий ступінь зносу основних виробничих фондів і у зв'язку із цим низьку конкурентоспроможність вітчизняної залізородної продукції. У сучасних умовах основні виробничі процеси мають потребу у великомасштабній реконструкції і технічному переоснащенні, удосконаленні фінансової та інвестиційної політики, систем управління і контролю. Однак вирішення цих проблем потребує розробки і впровадження цілісної методології, заснованої на наукових підходах до стратегічного управління.

2. Для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємств визначено перспективні напрями реструктуризації. У їх межах запропоновано розробку функціональних, конкурентних і комплексних стратегій, інтеграційну стратегію з розширення споріднених сфер діяльності.

3. Сучасне гірничодобувне підприємство розглянуто з позиції системного підходу, до основних процедур якого у стратегічній діяльності належать: 1) дослідження особливостей функціонування підприємства в межах відкритої соціально-економічної системи; 2) використання моделювання як формалізованого опису системи за допомогою логічних схем і економіко-математичних

моделей; 3) орієнтація цілей на довгострокові періоди досягнення. Це визначає необхідність становлення системи стратегічного управління.

4. У рамках системного підходу до стратегічного розвитку гірничодобувних підприємств розроблено методологічні підходи до комплексних стратегій, що створюються зусиллями багатьох підрозділів і вирішують складні завдання за пріоритетними напрямками. До них належать стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції, створення конкурентних переваг, природоохоронної діяльності, удосконалення системи управління.

5. До сучасних типів стратегічної політики гірничодобувних підприємств належать конкурентний тип і відповідна йому стратегія стабілізації діяльності та забезпечення сталого розвитку, а також "агресивний" тип і відповідна йому стратегія реструктуризації. Підставою для їх вибору є "дерево цілей", при побудові якого для гірничодобувних підприємств використано метод забезпечення необхідних умов.

6. З метою посилення конкурентних позицій підприємств гірничодобувного комплексу розроблено модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління, до складу якої включаються такі підсистеми: забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок створення та збереження конкурентних переваг і розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції; розробки й вибору стратегічного курсу підприємства; формування інвестиційної і фінансової політики; удосконалення ОСУ шляхом визначення відповідності окремих видів структур розробленим критеріям і узгодженню їх із концепцією загальної стратегії розвитку.

7. Доведено, що серед стратегічних напрямів диверсифікації прийнятним варіантом для гірничодобувної промисловості є вертикальна інтеграція. Її головною перевагою є одержання синергетичного ефекту в результаті поєднання підприємств підземного комплексу з великими ГЗК. Для обґрунтованого вибору різних напрямів диверсифікації рекомендовано механізм реалізації цього процесу, що включає такі етапи: визначення сфер діяльності; розробку ділових і функціональних стратегій для забезпечення діяльності диверсифікаційних виробництв; установлення пропорцій у джерелах фінансування.

8. Визначено розбіжності між теоріями порівняльних і конкурентних переваг в умовах підприємств сировинного комплексу. Порівняльні переваги варто розуміти як щось дане або одержане підприємством первісно при створенні. До них належать переваги природного характеру й обумовлені ними технологічні й економічні пріоритети. Однак у сучасних умовах жорсткої конкуренції необхідно створювати та зміцнювати конкурентні переваги, які мають ряд джерел одержання, що формуються за рахунок економічних, структурних, технологічних, організаційно-управлінських і нормативно-правових аспектів. На їх підставі сформовано оціночний показник конкурентоспроможності підприємства. Пропонований алгоритм розрахунку інтегрального показника конкурен-

тоспроможності передбачає визначення групових показників із урахуванням порівняльної оцінки одиничних параметрів, що входять до них, за досліджуваним підприємством і аналогом.

9. У стратегії підвищення конкурентоспроможності концентратів при існуючих технологіях запропоновано використовувати економіко-математичну модель, що визначає умови управління якістю та оптимізації параметрів вихідного продукту. У результаті реалізації даної моделі для умов ВАТ "ЦГЗК" були досягнуті: економія витрат на переділах подрібнення та збагачення – 6150 тис. грн.; приріст прибутку – 48562,3 тис. грн.; конкурентоспроможність концентрату зросла на 8,1%.

10. Установлено істотний вплив якісних параметрів сировини й концентрату на рівень поточних витрат з технологічних переділів. Дані результати було використано при розробці моделі виробничої стратегії, де пропонується розрахувати за критерієм максимуму економії сумарних поточних витрат з основних переділів переробки сировини ефективність упровадження всіх запланованих заходів щодо вдосконалення виробничого процесу. У результаті виконаного розрахунку за обраним варіантом економічний ефект склав 7,5 млн. грн., строк окупності капвкладень – 2,6 року. Загальна економія електроенергії, що досягнута на всіх переділах, – 23 685 тис. кВт·год.

11. Визначено пріоритетні стратегічні напрями природоохоронної діяльності та обґрунтовано методологічні підходи до розробки відповідної комплексної стратегії. У ній запропоновано оптимізаційну модель забезпечення найбільш раціональних обсягів запобігання забрудненню навколишнього середовища в кожному періоді, що дозволяє досягати максимуму економічного ефекту і мінімуму екологічних витрат.

12. У зв'язку зі специфікою реалізації стратегічних інвестиційних проектів на гірничодобувних підприємствах як основний критерій рекомендовано чисту поточну вартість і її модифікований показник – стратегічну чисту поточну вартість, що враховує більшість факторів, які виключено при звичайній оцінці. Запропоновано економіко-математичну модель, що дозволяє оптимізувати послідовність упровадження набору "локальних" проектів, які є складовими стратегічного інвестиційного проекту. Раціональна послідовність їх упровадження дозволила підвищити рентабельність інвестицій у 1,15 раза, а строк повернення інвестицій скоротити у 1,2 раза.

13. Для гірничодобувних підприємств згідно з розробленими концепціями загальної (корпоративної) стратегії запропоновано відповідні їм види фінансових стратегій. При стратегії стабілізації рекомендовано стратегію ФФР. При стратегії реструктуризації використано інвестиційну стратегію. Як головний критерій ефективності використання фінансових ресурсів доцільно приймати ринкову вартість підприємства.

14. Доведено, що при розробці фінансових стратегій гірничодобувних підприємств доцільно віддавати перевагу: 1) підвищенню питомої ваги у структурі фінансових ресурсів власного капіталу, однак у певних межах, тому що при найвищій фінансовій стійкості втрачаються можливості приросту прибутку на вкладений капітал; 2) збільшенню обсягів валового самофінансування за

рахунок підвищення відтворювальної функції амортизаційних відрахувань і визначення дійсних темпів зменшення споживчих властивостей засобів праці.

15. Обґрунтовано створення відділу стратегічного планування у структурі апарату управління, основними функціями якого є: розробка альтернативних варіантів та обґрунтування вибору загальної стратегії розвитку, формування на її основі стратегічного плану, контроль за реалізацією стратегії, розробка заходів щодо коригування стратегічного курсу. Для забезпечення стабільних конкурентних позицій підприємств на сировинних ринках передбачене створення відділу маркетингу й зовнішньоекономічної діяльності (ВМ і ЗЕД), визначено його структуру, а також склад і зміст розв'язуваних завдань.

16.3 метою оцінки ефективності реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління на певному часовому проміжку запропоновано використовувати підхід, сформований у теорії багатоцільової оптимізації. Як критерій ефективності може бути прийнятий пріоритетний показник із досягнення цілей у конкретному часовому проміжку стратегічного періоду. Проведено розрахунки з визначення ефективності досягнення цілей у рамках ВАТ "ЦГЗК". Установлено, що за результатами першого року реалізації стратегічну політику підприємства обрано правильно. Про це свідчить фактичне значення загального критерію ефективності ($F=3,34$), що перевищує заплановане значення ($F_{пл.}=3,25$).

СПИСОК ОСНОВНИХ ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Монографії

1. Варава Л.Н. Стратегическое управление в горнодобывающей промышленности (на примере предприятий железорудной подотрасли Украины). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2002. – 364 с.
2. Варава Л.Н. Стратегическое управление горнодобывающими предприятиями. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2006. – 356 с.

Статті у наукових фахових виданнях

3. Варава Л.Н. Оценка эффективности инвестиционных решений в условиях неопределенности // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – С. 204-209.
4. Варава Л.Н. Основные положения инвестиционной стратегии горнорудных предприятий // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – С. 290-301.

5. Варава Л.Н. Оценка стратегических направлений природоохранной деятельности // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – Т.1. – С.94-104.

6. Варава Л.Н. Формирование организационной структуры предприятия в рамках процесса стратегического планирования // Економіка промисловості. – 2000. – № 2. – С. 116-122.

7. Варава Л.Н. Разработка этапов стратегического планирования на горнодобывающих предприятиях // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – С. 89-97.

8. Варава Л.Н. Проблемы диверсификации в современном стратегическом развитии железорудного комплекса Украины // Економіка промисловості. – 2001. – №1. – С. 40-46.

9. Варава Л.Н. Разработка стратегии природоохранной деятельности на горнорудных предприятиях // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. – Вип. 71. – С. 62-66.

10. Варава Л.Н. Современное состояние железорудной подотрасли Украины и стратегические направления ее развития // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2001. – Вип. 4. – С. 79-90.

11. Варава Л.Н. Методика определения оптимального набора стратегических инвестиционных проектов // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – С.34-45.

12. Варава Л.Н. Особенности реструктуризации горнорудных предприятий // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2002. – Вип. 1(8). – С. 254-260.

13. Варава Л.М. Моделювання галузевого розвитку виробництва з урахуванням екологічної складової // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – К.: КНТЕУ, 2002. – № 2. – С.41-47.

14. Варава Л.Н. Задачи перспективного планирования горных работ при формировании конкурентоспособности товарной продукции // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Вип. 166. – С. 62-68.

15. Варава Л.М. Формування загальної (корпоративної) стратегії на багатофункціональному гірничодобувному підприємстві // Регіональні перспективи. – 2003. – №9-10. – С.41-46.

16. Варава Л.Н., Ртищев С.А. Формирование цены на железорудную продукцию с учетом ее потребительских качеств // Вісник Криворізького технічного університету. – Кривий Ріг: КТУ, 2004. – Вип.3. – С. 140-144.

Особистий внесок: розроблено методика щодо врахування в ціні залізорудної продукції сукупності параметрів, які формують її металургійну цінність.

17.Варава Л.Н. Исследование параметров конкурентоспособности железорудного концентрата и определение направлений ее повышения // Вісник Криворізького технічного університету. – Кривий Ріг: КТУ, 2004. – Вип.12. – С. 130-136.

18.Варава Л.Н. Стратегические проблемы повышения конкурентоспособности железорудных концентратов с использованием экономико-математического моделирования // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №11. – С.172-182.

19.Варава Л.Н. Экономическая оценка стратегии вертикальной интеграции // Наук. пр. Кіровоградського нац. техн. ун-ту: Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2006. – Вип.9. – С. 272-278.

20.Варава Л.М. Оцінка ефективності реалізації багатоцільового стратегічного плану на підприємстві // Економіка промисловості. – 2006. – №4 (35). – С. 153-156.

21.Варава Л.Н. Разработка стратегии управления инвестиционными рисками // Вісник Криворізького технічного університету. – Кривий Ріг: КТУ, 2006. – Вип. 14. – С. 274-278.

22.Амоша О.І., Варава Л.М. Особливості стратегічного управління на гірничодобувних підприємствах // Вісник Криворізького технічного університету. – Кривий Ріг: КТУ. – 2006. – Вип. 15. – С. 235-238.

Особистий внесок: розроблено методологічні підходи до створення підсистем організаційно-економічного механізму стратегічного управління.

Матеріали наукових конференцій

23.Варава Л.Н. Применение экономико-математического моделирования в планировании развития производства на горно-обогатительном комбинате // Матеріали наук.-практ. конф. „Проблеми та напрями використання САПР у навчальному процесі та автоматизація проектно-конструкторських робіт сучасних виробництв”. – Кривий Ріг: КТУ, 1998. – С. 39-46.

24.Варава Л.М. Стратегічна концепція розвитку гірничодобувних підприємств України // Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. „Стратегія економічного розвитку в умовах глобалізації”. – Чернівці: МП „Юніверс Лтд.”, 2000. – Т. II. – С. 316-318.

25.Варава Л.М. Оптимізація варіантів впровадження сукупності інвестиційних проектів в межах системи стратегічного планування // Матеріали I Всеукраїнської наук.-практ. конф. „Україна наукова 2001. Економічні науки”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2001. – Том I. – С. 39-40.

26.Варава Л.Н. Концептуальные основы управления конкурентоспособностью продукции на горнодобывающих предприятиях // Праці Другої міжнар. третьої всеукр. наук. конф. студентів і молодих учених „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання”. – Донецьк: ДонНУ, 2002. – Ч. 1. – С. 23-26.

27. Варава Л.Н. Особенности разработки общей (корпоративной) стратегии многофункционального предприятия // Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. "Динаміка наукових досліджень 2003". – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – Т. 27. – С. 10-11.

28. Варава Л.М. Оцінка ефективності діючої стратегії на підприємстві // Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. "Теорія і практика сучасної економіки". – Черкаси: ЧДТУ, 2006. – С. 26-30.

АНОТАЦІЯ

Варава Л.М. Методологія стратегічного управління гірничодобувними підприємствами. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Інститут економіки промисловості НАН України, Донецьк, 2007.

Дисертацію присвячено вирішенню проблеми розробки цілісної методології стратегічного управління гірничодобувними підприємствами.

Розроблено організаційно-економічний механізм системи стратегічного управління. У його межах обґрунтовано конкурентний і "агресивний" типи загальної стратегії розвитку гірничодобувних підприємств. Розраховано ефективність вертикальної інтеграції як важливого диверсифікаційного напрямку діяльності. Запропоновано методику визначення складових синергетичного ефекту, що одержується при вертикальній інтеграції.

Запропоновано методологічні підходи до розробки функціональних, конкурентних і комплексних стратегій, до яких віднесено такі стратегії: виробничу і фінансову; управління витратами й інтеграційну; створення конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності продукції, природоохоронної діяльності та вдосконалення системи управління.

Модель щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності залізорудних концентратів розроблено з урахуванням оптимізації якісних параметрів вихідної сировини.

Обґрунтовано вибір організаційної структури управління (ОСУ) гірничодобувними підприємствами залежно від окремих критеріїв для сучасного та наступних етапів їх розвитку. Запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму стратегічного управління, що базується на теорії багатоцільової оптимізації.

Ключові слова: стратегічне управління, організаційно-економічний механізм, диверсифікація, вертикальна інтеграція, синергетичний ефект, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, організаційна структура управління.

АННОТАЦИЯ

Варава Л.Н. Методология стратегического управления горнодобывающими предприятиями. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями. – Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк, 2007.

Диссертация посвящена решению проблемы разработки целостной методологии стратегического управления горнодобывающими предприятиями.

Разработан единый концептуальный подход к созданию системы стратегического управления с учетом отраслевой специфики в условиях многофункциональных горнодобывающих предприятий. К специфике данного подхода отнесено: использование наряду с конкурентными и сравнительных преимуществ, которые связаны с природными условиями месторождений; учет особенностей диверсификационного развития; повышение эффективности работ по планированию, управлению и контролю над результирующими показателями перспективной деятельности.

По результатам исследований определены этапы процесса реструктуризации, предусматривающие обновление активной части основных фондов, совершенствование технологических процессов основного производства, исследований в маркетинговой сфере, организационной структуры управления, проведение активной инвестиционной политики с целью улучшения конкурентных позиций предприятий сырьевого комплекса на мировом рынке.

Разработан организационно-экономический механизм системы стратегического управления. В его состав включены следующие подсистемы: обеспечения конкурентоспособности предприятия за счет создания и сохранения конкурентных преимуществ; разработки и выбора стратегического курса предприятия; формирования инвестиционной и финансовой политики; совершенствования организационной структуры управления (ОСУ). Обоснованы конкурентный (стабилизационный) и "агрессивный" (реструктуризационный) типы общей (корпоративной) стратегии развития горнодобывающих предприятий.

Обоснована целесообразность применения вертикальной интеграции как важного диверсификационного направления деятельности. Определены составляющие синергетического эффекта, получаемого при вертикальной интеграции, предложена методика их количественной оценки. Обоснованы возможности применения родственной и неродственной диверсификации, разработан механизм реализации этого процесса.

Установлены отличительные особенности, имеющие место между теориями сравнительных и конкурентных преимуществ. Определены разновидности конкурентных преимуществ горнодобывающих предприятий в зависимости от их источников.

На основе формирования и реализации конкурентных преимуществ предложена методика оценки конкурентоспособности горнодобывающего предприятия. Ее основу составляет конкурентоспособность продукции. Установлено, что отечественные железорудные концентраты имеют низкую конкурентоспособность на мировом рынке. Определено, что рост уровня их конкурентоспособности на 60-70% зависит от улучшения качественных параметров.

Предложены методологические подходы к разработке функциональных, конкурентных и комплексных стратегий по приоритетным направлениям развития предприятий, к которым отнесены следующие стратегии: производственная и финансовая; управления затратами и интеграционная; создания конкурентных преимуществ, повышения конкурентоспособности продукции, природоохранной деятельности и совершенствования системы управления.

Модель, используемая при формировании стратегии повышения конкурентоспособности железорудных концентратов, разработана с учетом оптимизации качественных параметров исходного сырья.

При разработке модели производственной стратегии выбран оптимальный вариант развития основного производства предприятия на стратегический период, обеспечивающий минимум суммарных затрат на выпуск продукции и совершенствование технологических переделов.

Обоснованы методологические подходы к разработке комплексной стратегии природоохранной деятельности. Предложена оптимизационная модель обеспечения наиболее рациональных объемов предотвращения загрязнения окружающей среды, позволяющая достигать максимума экономического эффекта и минимума экологических затрат.

Получила дальнейшее развитие методика анализа проектных рисков. В стратегии управления рисками отражены подходы к абсолютной оценке комплексного риска, с учетом которого разработана и реализована модель выбора оптимального варианта внедрения стратегического инвестиционного проекта, что позволило повысить его эффективность в запланированном периоде.

Разработаны методологические подходы к формированию финансовых стратегий в соответствии с концепциями общей стратегии.

Обоснован выбор организационной структуры управления горнодобывающими предприятиями в зависимости от отдельных критериев для современного и последующих этапов их развития. Для обеспечения стабильных конкурентных позиций предприятий на сырьевых рынках и их адаптации в изменяющихся условиях внешней среды обосновано создание отделов стратегического планирования, маркетинга и внешнеэкономической деятельности. Определены структурные особенности этих подразделений, содержание решаемых ими задач.

Предложен комплексный подход к оценке эффективности организационно-экономического механизма стратегического управления, основанный на теории многоцелевой оптимизации. В качестве критерия эффективности принимается приоритетный показатель по достижению целей в конкретном временном промежутке стратегического периода.

Ключевые слова: стратегическое управление, организационно-экономический механизм, диверсификация, вертикальная интеграция, синергетический эффект, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, организационная структура управления.

SUMMARY

Varava L.N. Methodology of strategic administrating mining enterprises. – Manuscript.

The dissertation for competition on a scientific degree of the doctor of economic sciences on a specialty 08.00.04 – Economy and management of enterprises. Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Donetsk, 2007.

The dissertation is dedicated to the solving the problem of mining enterprises strategic management integral methodology development.

Organizational-economical mechanism of the strategic management systeme is developed. Competitive and aggressive types of general strategic policy of mining enterprises are grounded within its limits. Efficiency of vertical integration as of an important diversificational direction of activity is calculated. The methods of determining constituents of the synergetic effect acquired during the vertical integration are suggested.

Methodological approaches to the development of functional, competitive and complex strategies that are production and finance strategies, cost management and integration one, creation of competitive advantages, increasing product competitiveness, environmental protection activity and management system improvement.

The choice of organizational and administrative structure of mining enterprises is grounded depending on separate criteria for actual stage of the development and subsequent ones. A complex approach to the estimation of organizational-economic mechanism of strategical management effectiveness based on the multipurpose optimization theory is suggested.

Key words: strategic management, organizational-economic mechanism, diversification, vertical integration, synergetic effect, competitive advantages, competitiveness, organizational structure of management.

Підп. до друку 11.06.2007. Формат 60x90/16. Папір друк. №3. Офс. друк.

Обл.-вид. арк. 1,9. Тираж 100 прим. Замовлення № 980.

Інститут економіки промисловості НАН України.

83048, Донецьк, Університетська, 77.

Ротапринт ІЕП НАН України.