

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

на тему **Розробка стратегії промислового підприємства в умовах кризи**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організацій та
адміністрування
(код і назва освітньої програми)

М.В. Дерев'янчук
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.ю.н. Капітаненко Н.П
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент зав. кафедри, д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки та менеджменту _____
Кафедра _____ менеджменту організацій та управління проектами _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) рівень _____
Спеціальність _____ 073 Менеджмент _____
(код та назва)
Освітня програма _____ Менеджмент організацій та адміністрування _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
« _____ » _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Дерев'янчуку Максиму Валерійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи (проекту) _____ Розробка стратегії промислового підприємства в умовах кризи _____

керівник роботи _____ Капітаненко Н.П., доцент, к.ю.н., _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

2 Строк подання студентом роботи _____ 25 грудня 2019 року _____

3 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел _____

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Аналітико-дослідницькі виміри стратегії промислового підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи. Напрями удосконалення стратегії промислового підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи. _____

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Характеристика базових стратегій розвитку. Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) виживання підприємств. Сайт ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Організаційно-управлінська структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив». _____

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,		
Розділ 2	Капітаненко Н.П., доцент		
Розділ 3	Капітаненко Н.П., доцент		

6 Дата видачі завдання 10.09. 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження стратегії промислового підприємства в умовах кризи	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат стратегії промислового підприємства в умовах кризи	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід вивчення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем стратегії промислового підприємства в умовах кризи	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз стратегії промислового підприємства	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування удосконалення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації удосконалення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	16.12.2019 року	

Студент _____ М.В. Дерев'янчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ Н.П. Капітаненко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дерев'янчук М.В. Розробка стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник Н.П. Капітаненко. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Розглянуто особливості розробки стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків розробки стратегії промислового підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.

Ключові слова: МЕТОДОЛОГІЯ, КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, ДІАГНОСТИКА, АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, SWOT-АНАЛІЗ

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

- 1.1 Методологія стратегії промислового підприємства
- 1.2 Понятійно-категорійний апарат організації стратегічного управління
- 1.3 Концепції організації стратегічного управління промислового підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»)

- 2.1 Організаційно -управлінська структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив»
- 2.2 Діагностика проблем організації стратегічної діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»
- 2.3 SWOT- аналіз стратегічної діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В УМОВАХ КРИЗИ

- 3.1 Напрямки удосконалення організаційної структури в контексті стратегічного управління підприємством в умовах кризи
- 3.2 Економічне обґрунтування розробки організації стратегічного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив»
- 3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії промислового підприємства

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що реформування економіки України визначило нові умови і принципи функціонування промислового виробництва. Сьогодні результати діяльності суб'єктів промисловості залежать значною мірою від використання ефективних ринкових механізмів управління та розвитку підприємницької діяльності. Проте тривала криза, низький рівень матеріально-технічної бази виробництва, не дають можливості повною мірою покращити макро і мікро показники нашої промисловості та підвищити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

Глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність більш виваженого підходу до формування стратегії підприємства, врахування міжнародних тенденцій під час забезпечення діяльності сучасних підприємств. Стратегія діяльності перебуває під постійним впливом змінних зовнішніх і внутрішніх умов, що зумовлює необхідність постійних змін у застосовуваних підходах, прийомах і методах. На міжнародному рівні зовнішнє середовище відзначається особливою мінливістю, що викликано постійними змінами у технологіях, засобах зв'язку, насиченістю пропозиції товарів, коливанням цін на товарних і фінансових ринках.

Для створення в Україні стійких і перспективних умов для економічного зростання, динамічного розвитку підприємств необхідне застосування сучасних підходів стратегічного управління. Процеси глобалізації вимагають від українських підприємств розширення і поглиблення використання міжнародних стратегій, ще більшої інтеграції у європейський і світовий економічний простір. В свою чергу, це актуалізує необхідність інноваційного розвитку, зміцнення інтелектуального потенціалу кожного підприємства, формування конкурентних переваг.

Вітчизняне виробництво сьогодні характеризується далеко не повним

використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалювання структури, впровадження новітньої технології і сучасних методів управління виробництвом. За таких умов необхідний пошук нових підходів для забезпечення фінансового оздоровлення і розвитку промисловості.

В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стратегічного управління підприємницькою діяльністю є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності промислового виробництва.

Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали можливість та одночасно постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку.

Стратегічний менеджмент виник на початку 60-х років ХХ ст. Його основоположниками були А. Д. Чандлер, К. Р. Ендрюс, Ж. Бовер, К. Р. Крістенс, І. Ансофф та ін.

Подальший розвиток ідеї стратегічного менеджменту спостерігаємо у працях М. Портера, А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, К. Омайє, П. Друкера, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга та ін. авторів.

Розгляд ідей стратегічного менеджменту активно продовжували російські вчені, серед яких варто виділити Н. В. Шеховцеву, О. С. Віханського, Р.А. Фатхутдінова, В. С. Єфремова.

Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, Й.С. Завадський, О. Д. Гудзинський, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, А. Наливайко, В. Колпаков, Н. В. Куденко, В. Ф. Оберемчук, В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко, І.А.іБланк, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний та ін.

Теоретичні та методологічні основи стратегічної діагностики були

започатковані в працях вітчизняних і зарубіжних економістів О. Дмитрієвої, Є. Короткова, А. Муравйова, В. Рапопорта.

Питанням вдосконалення методів аналізу та діагностики в процесі стратегічного управління підприємствами присвячено увагу в працях таких вітчизняних та іноземних вчених, як: І. Бланк, Т. Берднікова, В. Воронкова, А. Вартанов, В. Герасимчук, А. Градов, П. Єгоров, В. Забродський, М. Кізім, В. Ковальов, Е. Коротков, Ю. Лисенко, Б. Літвак, О. Муравйов, О. Олексюк, О. Орлов, В. Рапопорт, В. Русак, Н. Русак, Г. Савицька, В. Савчук, З. Соколовська, О. Стоянова, І. Фаріон, М. Чумаченко, Г. Швиданенко, А. Шеремет та ін.

Важливий внесок у дослідження стратегічного управління зробити такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Д. Аакер, М. Амстронг, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, О. Пасічна, М. Портер, Л. Пельтек, А. Томпсон, В. Швед, А. Чандлер, Л. Чорна.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: В. Василенка, В. Герасимчук, П. Гордієнко, Б. Данилишина, Л. Дідковської, Г. Кіндрацької, О. Ковтуна, М. Круглової, О. Кузьміна, О. Мельник, А. Міщенко, А. Наливайка, В. Немцова, С. Оборської, О. Орлова, Г. Осовської, Т. Ткаченка, Р. Тяна, О. Фіщук, Л. Швайки, З. Шершньової та інших.

Стратегічні напрямки діяльності суб'єктів господарювання достатньо досліджені на сучасному етапі, до чого особливих зусиль доклали О. Амоша, В. Воронкова у напрямку вдосконалення господарського механізму, актуальні питання реалізації стратегій поглинання досліджує А. Анісімов, окрему увагу привертає дослідження стратегії розвитку автотранспортних підприємств О. Бабій, дослідженню стратегій розвитку транспортно-логістичних кластерів посвячені роботи С. Гриценко, корпоративному управлінню присвячені дослідження В. Євтушевського, К. Ковальської, Н. Бутенко, іншій складовій стратегічного розвитку – реалізації стратегій в умовах кризи присвячені праці В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим.

Проте, динамічний розвиток внутрішнього ринку автомобільних вантажних перевезень на додаток до транс'європейських процесів глобалізації вносить радикальні зміни до надання транспортних послуг, від чого досліджувана проблема розвивається у новому, раніше не відомому руслі.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Об'єктом дослідження виступають стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Предметом дослідження є процеси розробки стратегії промислового підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо розробки стратегії промислового підприємства в умовах кризи, спрямованої на підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі задачі:

- обґрунтувати теоретичні і методологічні підходи до формування стратегії промислового підприємства;
- уточнити поняттєво-категоріальний апарат стратегії промислового підприємства;
- визначити та обґрунтувати основні фактори, які впливають на розробку стратегії промислового підприємства;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства з визначенням слабких та сильних промислового підприємства;

- запропонувати напрямки удосконалення організації розробки стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Методологічною основою роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячених стратегічному управлінню підприємницькою діяльністю в промисловому виробництві, системний підхід до аналізу його особливостей у формуванні ринкових механізмів управління. При виконанні дослідження використовувався ситуаційний підхід, методи експертних оцінок. Метод економіко-статистичного аналізу використовувався для дослідження впливу стратегічного управління на ефективність промислового виробництва, визначення передумов його подальшого розвитку. Методи порівняння, статистичних угруповань використовувались при розробці та обґрунтуванні організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретичних положень та методичного інструментарію щодо організації стратегічного управління на підприємстві в умовах кризи на прикладі.

Результати дослідження можуть бути застосовані при організації стратегічного управління в діяльності промислових підприємств в м.Запоріжжя та Запорізької області.

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвалення на III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.); XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Методологія стратегії промислового підприємства

Методологія стратегічного управління досить складна, специфічна й передбачає наявність як певної стратегічної інформаційної бази, так і управлінського персоналу, що має відповідний рівень компетентності.

Методологія стратегічного менеджменту припускає висування й оцінку альтернативних варіантів перспективного розвитку. Оцінка варіантів – одна з найважливіших і найбільш відповідальних завдань стратегічного менеджменту. Навіть на етапі здійснення стратегії допускається можливість її істотної корекції або заміни іншої, більш відповідної до змінних умов.

Теорія стратегічного менеджменту базується на комплексі поведінкових наук – соціології, психології, політології, економіці, праві й ін. У ній широко застосовуються математичні, статистичні, системні, імовірнісні методи дослідження.

Дослідження можливостей промислового підприємства й вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів у довгочасній перспективі, – визначальний фактор планування, вибору й здійснення стратегії. Здійснення стратегії й контроль. Значна увага в стратегічному менеджменті приділяється людському факторові реалізації стратегії. Успішна реалізація стратегії можлива, коли менеджери володіють навичками керування організаційними інноваціями, уміють долати опір змінам, формувати інноваційні команди й управляти очікуваннями людей, залучених у процес стратегічних змін.

Розуміння завдань і методів стратегічного менеджменту можна

поглибити, якщо використовувати раніше проведене зіставлення стратегічного й оперативного менеджменту. Між цими поняттями багато загального, але й існують важливі відмінності, головне з яких полягає в тому, що стратегічний менеджмент має справу із загальним керуванням організацією, у той час як оперативний менеджмент зосереджує на специфіці керування функціональними відділами промислового підприємства, такими, наприклад, як фінансовий, виробничий відділ або відділ маркетингу. Відмінність стратегічного менеджменту від оперативного полягає також у тій специфічній методологічній основі, баченні промислового підприємства як складної системи в розвитку. Такий розвиток визначається безліччю факторів як зовнішнього, так і внутрішнього походження, взаємозалежністю структурних елементів і функцій промислового підприємства, тому їм надзвичайно важко управляти, і тим більше управляти відповідно до твердого плану, у якому враховувалися б усі деталі й приватні аспекти поведінки груп людей промислового підприємства аж до окремих індивідів.

Стратегічний менеджмент – ця область панування «м'яких» організаційних проблем, а спроби управляти ними як «твердими» ведуть до невдач і провалам. Таким чином, ефективне управління організацією включає як ефективний стратегічний, так і ефективний оперативний менеджмент.

Слово «стратегія» запозичено з військової науки, походить від грецького *strategos* – «мистецтво полководця». Іншими словами, стратегія – це концепція досягнення перемоги. Численні проблеми полководницького мистецтва, головна з яких – знаходити правильні шляхи до досягнення перемоги, аналогічні проблемам управління бізнес-діяльністю промислового підприємства, що діє в умовах складного навколишнього середовища [45, с.29].

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття і змісту стратегій, а також процесів їх здійснення виник на початку 60-х рр. ХХ ст. Саме тоді з'явилася відома праця А.Д.Чандлера «Стратегія і структура», в якій він зазначав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей

промислового підприємства, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Ним зроблено спробу пояснити, яким чином процеси розроблення та впровадження стратегії обумовлюють необхідність організаційних змін. Це спонукало до розгортання теоретичних досліджень, становлення даної галузі знань.

Невдовзі з'явилися книги І.Ансоффа, Ж.Бовера, К.Ендрю та інших. І.Ансофф у книзі «Корпоративна стратегія» (1965 р.), яку багато авторів оцінює як першу наукову працю з стратегічного менеджменту, запропонував модель і ряд систематизованих схем, за допомогою яких виділено етапи прийняття та виконання стратегічно важливих для організацій рішень. Він так визначив зміст стратегічного менеджменту: «Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань промислового підприємства та підтриманням взаємовідносин між організацією й оточенням, які дають змогу їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і забезпечують її пристосованість до зовнішніх умов».

Загалом у науковій літературі до середини 70-х рр. ХХ ст. успіх промислового підприємства пов'язували з наявністю трьох основних умов:

- розроблення внутрішнього несуперечливого набору цілей та функціональних політик;
- виявлення сильних і слабких сторін промислового підприємства та співставлення їх зі сприятливими чи несприятливими чинниками зовнішнього середовища;
- створення, нарощування та ефективне використання ключових факторів успіху.

Тобто, визнаючи необхідність розроблення стратегії, не особливо звертали увагу на її впровадження. Показово, що І.Ансофф у вступі до другого видання своєї книги «Нова корпоративна стратегія» (1988 р.) вказує, що термін «стратегічний менеджмент» включає три основні компоненти: аналітичне формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінських

здібностей та управління змінами [5, с.8–9].

Отже, стратегічне планування – аналітичний процес (відповідає на запитання «що робити?»), а стратегічний менеджмент – організаційний («як робити?» і «хто це буде робити?»).

Поява книги М.Портера «Стратегія конкуренції» (1980 р.) дала новий поштовх для розгляду та тлумачення стратегії, яка розглядається в контексті конкурентного середовища, тобто будь-який досягнутий організацією результат обумовлений вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконаним позиціонуванням. Відповідно стратегічний менеджмент все частіше почати розглядати як управління на основі конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [39, с.244].

За визначенням голландського вченого Х.Віссеми: «Стратегічне управління – це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління й лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії» [11, с.17].

На сучасному етапі розвитку науки менеджменту існує декілька поглядів на поняття стратегії: стратегія – це вміння керувати або планувати; стратегія – це першочерговий засіб досягнення основної мети. Власне кажучи, основна мета – це будь-яка мета, яка наразі є пріоритетною.

Стратегія – це визначення напрямку та масштабів діяльності промислового підприємства в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо, ринкові, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства [49, с.45].

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного менеджменту і наведені визначення, сформулюємо поняття:

Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями промислового підприємства, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

Стратегія – довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку промислового підприємства, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємовідносин, а також позиції в навколишньому середовищі, що приводить її до своїх цілей.

Методи стратегічного управління – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей промислового підприємства.

Стратегічне управління промислового підприємства спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління діяльністю підприємств.

Усі названі методи органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

Економічні методи стратегічного управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту:

- формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
- визначення дійової амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів стратегічного управління зв'язано з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив.

Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів стратегічного управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи стратегічного управління базуються на мотивах примусового характеру. Їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників промислового підприємства, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності промислового підприємства.

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання

Розробити стратегію промислового підприємства – значить визначити загальні напрямки розвитку для досягнення довгострокових конкурентних переваг і інших корпоративних цілей.

Звичайно стратегія планується на тривалий період і орієнтується на майбутнє з поетапним процесом реалізації. Стратегія як функція часу не просто зосереджена на визначеному періоді, вона насамперед є функцією напрямку. Саме стратегія встановлює напрямок діяльності промислового підприємства: ріст, стабілізація, чи скорочення комбінація варіантів; рішення про конкретні товари і ринки для спрямування фінансових і трудових ресурсів, визначення типу конкурентної переваги.

Стратегію можна розглядати як детальний усебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії і досягнення цілей промислового

підприємства з максимальною ефективністю (рис.1.1).

Основна задача такого плану – забезпечення нововведень і змін промислового підприємства відповідно до змін у навколишній середовищі.

Реальна стратегія промислового підприємства складається не тільки зі спрямованих (запланованих) дій, але і з реакції на непередбачені обставини. Отже, стратегію необхідно розглядати як симбіоз запланованих дій (проактивна стратегія) і адаптивної реакції на виниклу ситуацію (реактивна стратегія).

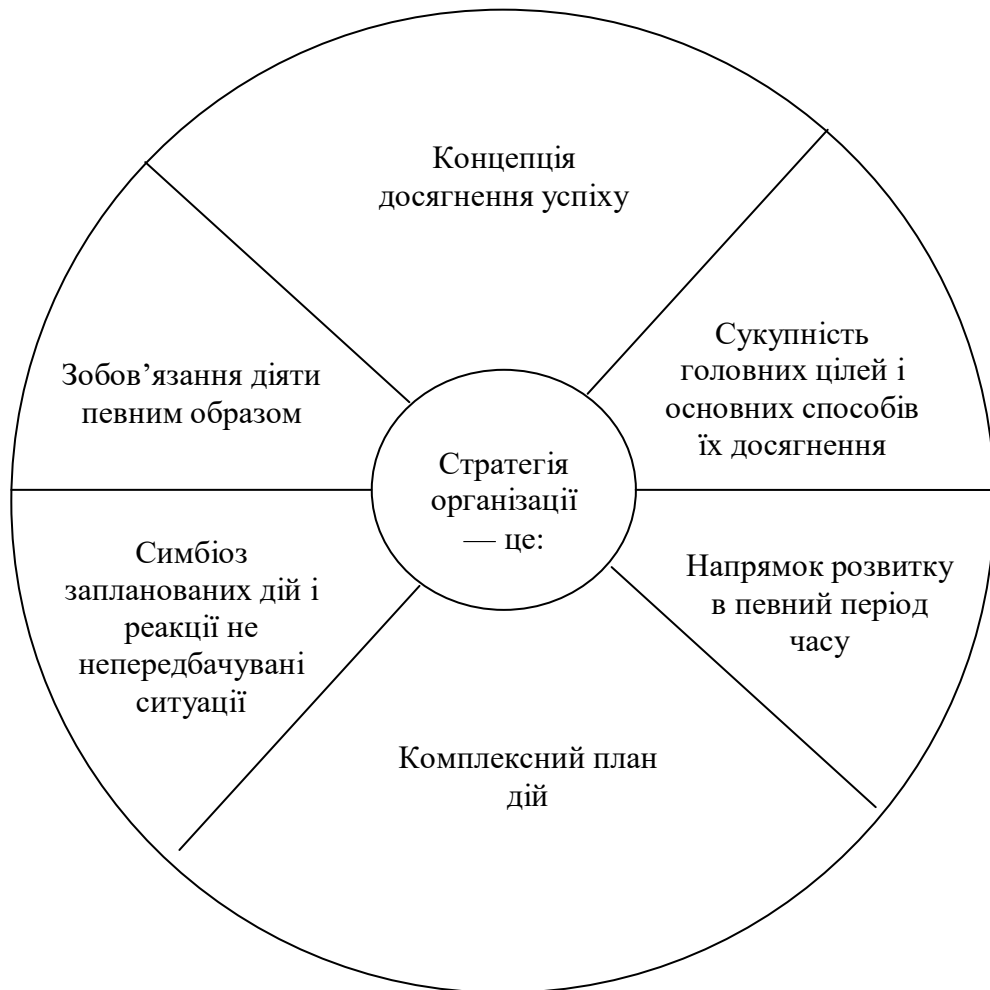


Рисунок 1.1. Визначення стратегії промислового підприємства

Стратегія необхідна, оскільки майбутнє в основному непередбачено, абсолютної визначеності відносно майбутнього немає. Сучасний темп змін у зовнішній середовищі, збільшення кількості знань і інформаційних потоків настільки великі, що планування стратегії представляється єдиним способом

формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Вона є основою створення плану розвитку промислового підприємства на тривалий термін, допомагає уточнити найбільш придатні шляхи дії, знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості промислового підприємства чи про зовнішнє середовище. При виборі стратегії можна домогтися більшої визначеності; організація зможе передбачати події в зовнішнім середовищі і швидше на них реагувати. Судячи з результатів дослідження, саме ті промислові підприємства, що давно існують, швидше всього реагують на зміну зовнішніх факторів.

Сформульована стратегія – це комплекс рішень, прийнятих менеджментом на базі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим. Недостатньо мати тільки стратегічний план; потрібний ще набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в мінливих умовах.

По своїй суті сформульована стратегія і є набором правил для прийняття рішень, який організація керується у своїй діяльності, тобто стратегію можна вважати парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції.

Успіх промислового підприємства забезпечується добре продуманою стратегією і високою якістю її виконання. Сформульована стратегія сама по собі не гарантує успіху. Так само як літак з чудовою конструкцією двигунів не зможе літати, якщо він заправлений паливом низької якості, так і організація, що розробляє стратегію розвитку, може зазнати невдачі через помилки в інших управлінських функціях (організації, мотивації, контролі і т.д.) і/чи неефективних дій. Гарна стратегія і її вміла реалізація за рахунок ефективних дій – от що необхідно для досягнення намічених результатів.

Можна розробити сильну стратегію, але не перетворити її в життя, чи вдало здійснити посередню стратегію. В обох випадках організація не

використовує всі наявні можливості. Шлях до успіху – блискуче виконана блискуча стратегія.

Визначальними елементами стратегії є рішення про розміщення ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, створення тривалих конкурентних переваг.

Розміщення ресурсів – це процес розподілу обмежених організаційних ресурсів (таких як фонди, технологічний і управлінський досвід), а також вибір товарів і ринків, що пропонують найкращі можливості для інвестування. Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, що повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії промислового підприємства до навколишніх умов з обліком як можливостей, так і небезпек. Запорука успіху зв'язана з розробкою такої стратегії менеджменту, при якій дії і внутрішня структура промислового підприємства оптимально відповідають зовнішнім умовам. Навіть такі великі компанії сучасності, як General Motors, IBM, PanAm змушені вести боротьбу за виживання через нездатність керівництва пристосовуватися до змін, що відбуваються; ці компанії випереджені конкурентами, що зуміли в більшому ступені адаптуватися до змін у навколишньому середовищі [38, с.215].

Внутрішня координація є невід'ємною частиною стратегії і включає координацію стратегічної діяльності промислового підприємства з метою забезпечення ефективності внутрішніх операцій.

Основою успіху в бізнесі-діяльності є створення стійкої конкурентної переваги, що визначається здатністю промислового підприємства запропонувати товар чи послугу, що перевершують по сприйнятій споживачами цінності товар чи послугу конкурентів.

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними підприємствами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх промислових підприємств на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятною для

всіх підприємств.

Наприклад, якщо розглянути маркетингові стратегії трьох фірм-виробників, які діють на ринку ювелірних виробів, то можна визначити, що одна фірма є світовим лідером на цьому ринку й її стратегія полягає в підтриманні ринкового лідерства, інша фірма застосовує стратегію диференціації, засновану на високій якості товару, третя обрала стратегію концентрованого маркетингу й виготовляє ювелірні вироби виключно для колекціонерів.

Одна мета може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій. Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками:

- глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напряму розвитку промислового підприємства.
- базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми промислового підприємства
- стратегії росту визначають напрямок розширення масштабу промислового підприємства.
- залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти промислове підприємство.
- залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

Коли розкриті основні поняття «стратегія», «стратегія промислового підприємства», можна перейти до розгляду самої ідеї стратегічного управління (рис. 1.2). По своїй суті стратегічний підхід до керування припускає відповідь на три основних питання [6, с.38–44].

1. Чого ми хочемо домогтися в результаті нашої діяльності? (Модель бажаного стану). Тут мова насамперед йде про постановку цілей, виходячи з бачення керівництвом промислового підприємства свого бізнесу у

визначеному майбутньому. При цьому впливає за допомогою аналізу оцінити можливі зміни в навколишнім середовищі, якими можна скористатися для ефективного досягнення цілей, і ті зміни, що можуть перешкодити промислового підприємства в досягненні своїх цілей. У такий спосіб створюється деякий ідеал промислового підприємства, до якого варто прагнути (модель ідеальної ситуації).

2. Хто ми в даний час? (Модель реальної ситуації).

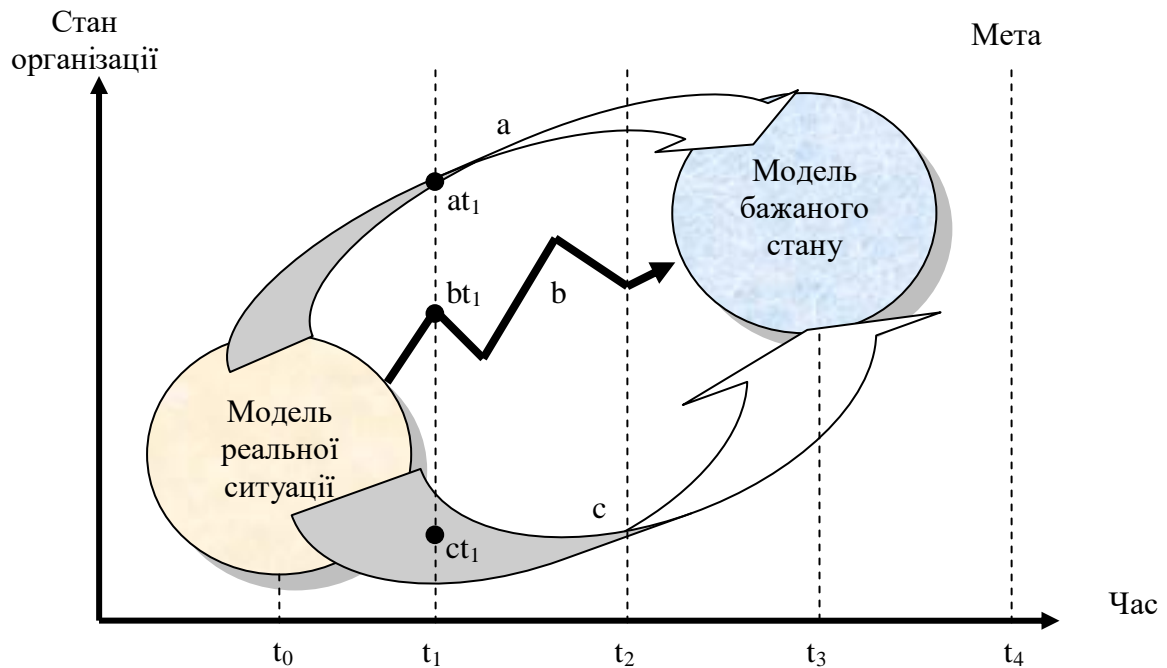


Рисунок 1.2. Базове уявлення про стратегічне управління

Оцінюючи потенційні можливості промислового підприємства в частині організаційного потенціалу керівники повинні визначити, чого реально може домогтися організація і якими ресурсами вона володіє для досягнення намічених цілей. Така діагностика дає представлення про можливості промислового підприємства в частині реалізації нових цілей і про те, чого не вистачає для цього в організаційних ресурсах. Результат подібної діагностики – модель реальної ситуації.

Таким чином, узагальнюючи розглянуті особливості, можна виділити наступні переваги стратегічного підходу до управління: забезпечення

спрямованості розвитку промислового підприємства за допомогою постановки цілей і задач; гнучка реакція і своєчасні зміни промислового підприємства, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють домагатися конкурентних переваг, що дає можливість промислового підприємства виживати в довгостроковій перспективі і досягати своїх цілей; можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів промислового підприємства і приймати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, зв'язаних з діючою стратегією.

1.2. Понятійно-категорійний апарат стратегії промислового підприємства

Аналізу еволюції стратегічного мислення та концепцій стратегічного управління, має передувати визначення поняття стратегічного управління. Сьогодні існує велика кількість визначень стратегічного управління, що зумовлено наявністю значної кількості досліджень з цього питання.

Під стратегічним управлінням пропонується розуміти управління, що спирається на людський потенціал як на основу промислового підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та впроваджує своєчасні зміни промислового підприємства, що відповідають вимогам з боку оточення та дозволяють досягти конкурентних переваг, що у сукупності надає можливість промислового підприємству виживати у довгостроковому періоді, досягаючи при цьому своїх цілей [3, с. 32].

Під концепцією, в свою чергу, пропонується розуміти сукупність принципів, що визначають напрям розвитку та засоби вирішення поставлених в рамках того чи іншого виду діяльності завдань.

Стратегічне управління бізнесом як наука є досить молодого, зважаючи на те, що необхідність зміни оперативного та планового управління на

стратегічне виникла порівняно недавно [3, с. 5]. Тому представляється доцільним розглянути еволюцію концепцій стратегічного управління починаючи з 60-х років ХХ століття.

Поняття стратегія увійшло до числа управлінських термінів в 50-е роки 20 століття в США, коли більшу значимість придбала проблема реакції на несподівані зміни зовнішнього середовища. Термін «стратегія» відбулося від грецького *strategos* - «мистецтво генерала».

У визначеннях, наприклад, А. Д. Чандлера та К. Р. Ендрюса стратегія розвитку підприємства формулюється як "процес визначення довгострокових цілей" або "встановлення ідеальної аналітичної мети".

Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямів та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі.

Варто зазначити, що у ряді визначень, зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Н. В. Шеховцевої, Р. А. Фатхутдінова, З. Е. Шершньової та С. В. Оборської, А. Наливайка, В. А. Белошапки та Г. В. Загорного, цей структурний елемент відсутній. Щодо третього елементу структури визначення поняття "стратегія", – результату реалізації, – формулювання авторів розділилися на три групи.

Перша група авторів, зокрема, А. Д. Чандлер, М. Мескон, М. Фатхутдінов, Т. І. Ткаченко, – визначають його як досягнення цілей. Представники другої групи, такі як І. Ансофф, М. Портер, П. С. Дойль, Н. В. Шеховцева, А. Наливайко, визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

І третя група авторів, зокрема, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, В. Ф. Оберемчук, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний формулюють результат

реалізації стратегії як розвиток організації.

На нашу думку, саме цей підхід до визначення результату реалізації стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства, а результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів, можна вважати окремими характеристиками цього процесу. Таким чином, можна зробити висновок, що, як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку

Стратегія - якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення цілей підприємства. Стратегія, як окремо взята діяльність є частиною роботи над корпоративним планом з погляду найбільш продуманого використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей [1].

Стратегічне управління – «це процес прийняття й здійснення стратегічних розв'язків, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й погрозами зовнішнього оточення, у якому воно діє».

Стратегія є стрижнем стратегічного менеджменту. Її можна розглядати як основну сполучну ланку тим часом, що організація прагне досягтися – її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей. Стратегія – це «нитка часу», що зв'язує сьогодні й майбутнє.

Перехід від оперативного управління до стратегічного з'явився внаслідок зсуву уваги керівництва підприємства на зовнішнє оточення: для того що б відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому. Д.Шендел і К.Хаттен розглядають стратегічне управління як процес визначення зв'язки промислового підприємства з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягтися бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти промислового підприємству і її підрозділам.

Картлоу розглядає стратегічне управління як «всебічний процес

керування, націлений на вироблення й реалізацію ефективних стратегій, які сприяють досягненню стратегічних цілей».

Д. Пірс і Р.Робинсон визначають стратегічне управління як «набір розв'язків і дій по формулюванню й виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягтися мети підприємства». Стратегічне управління відрізняється від керування тільки складом деяких компонентів і тимчасовою орієнтацією цих компонентів [2].

У зв'язку із цим можна сформулювати визначення стратегічного управління - управління підприємством, яке опирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення, що й дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Процес стратегічного управління включає динамічну сукупність шести взаємозалежних управлінських процесів: визначення місії підприємства, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, визначення цілей підприємства, вибір стратегій, розробка організаційної структури й реалізація стратегій, оцінка й контроль виконання. Далі розглянемо концептуальні положення формування стратегій в таблиці 1.1.

Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом і припускає встановлення динамічної взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням з метою пошуку й використання можливостей, що дозволяють вижити в довгостроковій перспективі в умовах твердої конкурентної боротьби. Стратегічне управління того часу пропонує нам ситуаційний підхід, у межах якого основними інструментами стратегічного управління виступають різноманітні матриці

Таблиця 1.1 - Концептуальні положення формування стратегій

Школа стратегії	Основний зміст
1	2
Формування перспективи розвитку підприємства як процес осмислення. Школа проектування, дизайну. Селезнік -1957, Ньюман-1951, Ендрюс-1965	1.1 Проведення зовнішньої оцінки погроз і можливостей у зовнішньому середовищі 1.2 Виявлення ключових факторів успіху 1.3 Проведення внутрішньої оцінки сил і слабостей організації. Виявлення відмітних компетенцій 1.4 Створення варіантів стратегій у результаті досягнення відповідності ключових факторів успіху з відмітними компетенціями організації 1.5 Оцінка, вибір стратегії, її впровадження
Формування перспективи розвитку підприємства як формальний процес планування. Школа планування Ансофф - 1965	2.1 Стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, що розбивається на окремі кроки 2.2 Кроки планування наступні: - постановка цілей, завдань - організація зовнішнього аудита; - організація внутрішнього аудита, оцінка перспектив, ресурсів, бюджету; - складання плану розвитку корпорації, бізнес-одиниць, функціональних підрозділів
Формування перспективи розвитку підприємства як аналітичний процес. Школа позиціонування Шендел, Хатген -1970, Портер-1985.	3.1 Зовнішнє середовище представляється як набір економічних сил: галузь, конкуренція, ринок. 3.2 Використання аналітичних прийомів, що дозволяють підібрати правильну стратегію до заданих умов зовнішнього середовища, які розглядаються як генеричні. 3.3 Процес формування стратегії є вибором однієї певної позиції, зробленої на основі аналітичних розрахунків, при цьому передбачається, що структура ринку активно стимулює виникнення даної стратегії позиціонування.
Формування перспективи розвитку підприємства як процес передбачення. Школа підприємництва. Шумпетер - 1950, Коул - 1959.	4.1 Стратегія існує у свідомості керівника у вигляді перспектив, інтуїтивного вибору напрямку руху й передбачення майбутнього організації. Вона базується на досвіді й інтуїції. 4.2 Для підприємницької стратегії характерна гнучкість, розвиток по ходу реалізації стратегії 4.3 Підприємницька стратегія тяжіє до пошуку ринкової нитки, що захищає організацію від прямого впливу конкуренції
Формування перспективи розвитку підприємства як ментальний процес. Школа пізнання Саймон -1947, Марч-1958.	5.1 Формування стратегії є процесом пізнання, отже, перспективи розвитку пропонують способи одержання інформації із зовнішнього середовища 5.2 Інформація проходить через фільтри, що спотворюють, або є просто інтерпретацією миру існуючого в сприйманому виді. Видимий світ можна моделювати, структурувати, конструювати. 5.3 Зовнішнє середовище містить тільки матеріальну й символічну реальність, тобто результати дій, які вибудовуються в певне суб'єктивне бачення, яке узаконюється.
Формування перспектив розвитку як розвиваючий і навчальний процес.	6.1 Складний і непередбачений характер зовнішнього середовища вимагає постійно оновляти необхідні для вироблення стратегії знання. Вироблення стратегії повинна знайти форму процесу навчання, і саме в той період часу, коли формування стратегії і її впровадження стають нероздільними

Продовження таблиці 1.1

1	2
Школа навчання Ліднблом- 1959, Куїнн -1980, Хемел-1990	6.2 процедура навчання носить розвиваючий характер і спрямована на створення стратегічних ініціатив і розвиток стрижневих компетенцій 6.3 Завдання керівництва полягає в розпізнаванні важко вловимих взаємозв'язків між думками й діями, контролем і навчанням, стабільністю й змінами, тому що стратегія з'являється як схеми дії з минулого
Формування перспективи розвитку підприємства як політичний або переговорний процес. Школа влади Аллісон - 1971, Естлі-1984	7.1 Підприємства являють собою різні коаліції, тому формування стратеги визначається владними й політичними силами як усередині так і в зовнішньому середовищі. 7.2 Мікровлада розглядає створення стратегії як взаємодія коаліцій, засноване на методах переконання, переговорів, прямої конфронтації, політичних ігор навколо пересічних інтересів, коаліцій, що не володіють домінуючими позиціями протягом тривалого періоду часу. 7.3 Макровлада розглядає підприємство як прагнуче до благополуччя в результаті контролю над діями інших агентів ринку, за допомогою кооперації з ними, стратегічного маневрування створенням колективних стратегій у мережних структурах і стратегічних альянсах
Формування перспективи розвитку підприємства як колективний процес. Школа культури Ренман -1960	8.1 Формування стратегії розвитку є процесом соціальної взаємодії, заснованому на загальні для всіх членів організації переконанням і розумінні, віруванні індивідів, соціальній культурі. 8.2 Стратегія ухвалює форму визначеної перспективи, моделі, що вкоренився в колективних устремліннях захистити ресурси й можливості організації, що утворюють основу її конкурентних переваг 8.3 Культура й ідеологія сприяють не стратегічним змінам, а збереженню поточної стратегії або її коректуванню в рамках
Формування перспективи розвитку підприємства як реактивний процес. Школа зовнішнього середовища Ханнан, Фріман -1977	9.1. Зовнішнє оточення проявляється як набір сил і є головним елементом, що визначають процес створення організаційної стратегії 9.2 Організація повинна адекватно реагувати на ці сили 9.3 поступків, компромісу, відхилення, маніпулювання. 9.4 Керівництво розглядається як пасивним елемент стратегічного процесу і його завдання зводиться до ідентифікації зовнішніх сил забезпечення адаптації організації за допомогою 9.5. Організація повинна знайти нішу екологічного типу, де вона буде залишатися доти, поки не вичерпає ресурси
Формування перспективи організації як процес трансформації. Школа конфігурації Чендлер - 1962, Мінцберг- 1970	10.1 На певний стабільний період часу організація має чітко певну структуру, що визначає її поведінка й властива їй набір стратегій 10.2 Періоди стабільності перериваються трансформацією, тобто квантовим стрибком в іншу конфігурацію 10.3 Результуючі стратегії ухвалюють форми концепцій, планів, схем позиціонування, перспектив, вивертів відповідно до змісту інших шкіл стратегій, але кожна у свій час і відповідно до ситуації.

Саме до цього періоду належить початок розробок та впроваджень в практику таких матриць як «зростання/частка ринку», матриця McKinsey, що має значну кількість варіацій, матриця ADL/LC, що ґрунтується на стадії життєвого циклу продукту та його відносному положенні на ринку, матриця Шелл, що за суттю, є вдосконаленою матрицею «зростання/частка ринку», матриця Артур де Літтла, базою для якої є оцінювання життєвого циклу галузі та положення товару по відношенню до конкурентів, тощо [4, с. 5-9; 3, с. 61-67].

Щоб визначити свою стратегію за допомогою матриці, менеджер повинен був всього лише оцінити позиції, займані підрозділами, товарами або промисловим підприємством в цілому, по двох параметрах, що були осями обраної матриці. Кожному з можливих положень підрозділу у матриці відповідала стратегія, пропонована авторами цього інструменту, що робило стратегічне управління за допомогою матриці простим та зрозумілим. Незважаючи на існуючі недоліки пропонованих інструментів, кожен з них отримав широке поширення на практиці та має практичне застосування на практиці в рамках портфельного аналізу й у наші дні [3, с. 67].

Для того, щоб дослідити еволюцію концепцій стратегічного мислення, представляється доцільним систематизувати усі розглянуті концепції. Оскільки метою статті є виділення тенденцій розвитку стратегічного управління, використання критеріїв, що зазвичай пропонуються для аналізу стратегії – наприклад, відповідність ситуації, повнота, тощо [3, с.153], є недоцільним. Такими критеріями є наявність чітких інструментів оцінки та формування стратегії; необхідність однозначного вибору стратегії, що є невід'ємною вимогою до стратегічного управління за баченням М. Портера, П. Хамела та К.К. Прахалада [13; 15]; наявність граничного числа чітко визначених сценаріїв; наявність методичного забезпечення; обґрунтованість та науковий підхід; гнучкість отриманої у межах відповідного підходу стратегії, необхідність постійних та частих коректив стратегії; орієнтація промислового підприємства на перспективу або навпаки – орієнтація на

досягнення швидких результатів, в першу чергу, фінансових. Крім того слід звернути увагу на вимогу наявності чітко визначеної стратегії (табл. 1.2).

Представляється доцільним використати квазікількісну експертну оцінку, для того визначення ступеня відповідності аналізованої концепції пропонованим критеріям. Пропонується використати оцінки від 0 до п'яти, при тому, що найбільшій оцінці відповідатиме справедливості характеристики для аналізованої концепції, а найнижчій – неприйнятності.

Аналізуючи матеріали, наведені у табл. 1.2, можна відстежити такі загальні тенденції розвитку стратегічного управління: зменшення формалізації, зменшення кількості використовуваних у стратегічному управлінні інструментів, постановка перед стратегічним управлінням багатокритеріальних цілей, наприклад, орієнтація на перспективу з одночасним отриманням швидкого результату. Сучасні умови збільшення нестабільності та непередбаченості зовнішнього середовища [5; 12] зумовили тенденцію до скасування граничного набору варіантів можливого розвитку подій та тенденцію до збільшення гнучкості стратегії. Слід також звернути увагу на тенденцію до інтеграції бізнес процесів [5], що частково проявляється у відмові від принципу функціональної спеціалізації.

Серед тенденцій розвитку філософії стратегічного управління слід звернути особливу увагу на тенденцію до переходу від конкуренції до співробітництва. До важливих тенденцій у розвитку стратегічного управління належить також все більша орієнтація на сегментацію та унікальність (у ресурсах, клієнтах, компетенціях, перевагах та ін.) [2], зростання ролі нематеріальних ресурсів і чинників у формуванні унікальних результатів, зміна рівня стратегічних рішень – від внутрішніх організаційних рішень для підприємства (диференціація або концентрація, зниження ціни, нарощування якості та ін.) до зовнішніх організаційних рішень (формування співпраці і альянсів, проектна структура, гетерархія тощо), зростання ролі людського чинника в досягненні успіху в реалізації стратегії.

Таблиця 1.2 - Аналіз концепцій стратегічного управління за низкою критеріїв [13]

Концепція Характеристика	Збалансована система показників	Ресурсний підхід	Бізнес у стилі фанк	Стратегія блакитного океану	Стратегія Кайдзен	Теорія ігор	Екосистема Д. Мура	Ціннісні дисципліни	Ключові компетенції	Оперативне управління	Стратегія управління за М. Портером	Ситуаційний підхід
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Наявність чітких інструментів оцінки та формування стратегії	5	0	0	0	5	0	0	5	0	5	5	5
Вимога однозначного вибору стратегії	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	4
Наявність чітко визначених сценаріїв	0	0	0	0	0	0	0	5	0	4	4	5
Наявність методичного забезпечення	5	5	0	0	5	0	4	5	0	0	5	5
Обґрунтованість та науковість	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4
Гнучкість стратегії	5	4	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Необхідність постійних коректив	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3
Орієнтація на перспективу	5	5	5	5	5	3	4	5	5	0	3	4
Орієнтація на досягнення швидких результатів	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5
Орієнтація на конкурентну боротьбу	3	4	5	0	3	0	0	5	5	5	5	5
Орієнтація на співробітництво	3	3	0	0	0	4	5	0	0	0	0	0
Наявність чітко визначеної стратегії	0	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5

Таким чином, періодам відносної стабільності світової економіки відповідають жорсткі та формалізовані концепції стратегічного управління, що орієнтуються на конкурентну боротьбу та зовнішні джерела конкурентних переваг, такі як структура галузі та оточення промислового підприємства. Прикладом таких концепцій можуть бути ті, що описані у [13; 15]. Водночас періодам економічної нестабільності, кризовим та посткризовим періодам відповідають більш творчі концепції, у розрізі яких компанія орієнтується на внутрішні джерела конкурентних переваг, такі як унікальні ресурси та здатності персоналу, та переходить від конкуренції з суб'єктами зовнішнього середовища до співробітництва [12; 14] або відокремлюється від нього [5-8].

1.3. Концепції стратегічного управління на підприємстві в умовах кризи

Втілення концепції стратегічного управління за останні 30 років привело до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, дозволяючи вести мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. Найвідоміший в колишньому СРСР фахівець із питань стратегічного управління І. Ансофф згрупував основні підходи до стратегічного управління залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу стратегічного управління. Він докладно охарактеризував такі варіанти: «управління на основі ранжування стратегічних задач»; «управління стратегічними можливостями»; «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»; «управління «за слабкими сигналами»; «управління в умовах стратегічних несподіванок». Коротко розглянемо їхню сутність.

Управління на основі ранжування стратегічних завдань (рис. 1.3)

основну увагу приділяє визначенню тих завдань, які мають розв'язуватися в межах стратегічного управління.

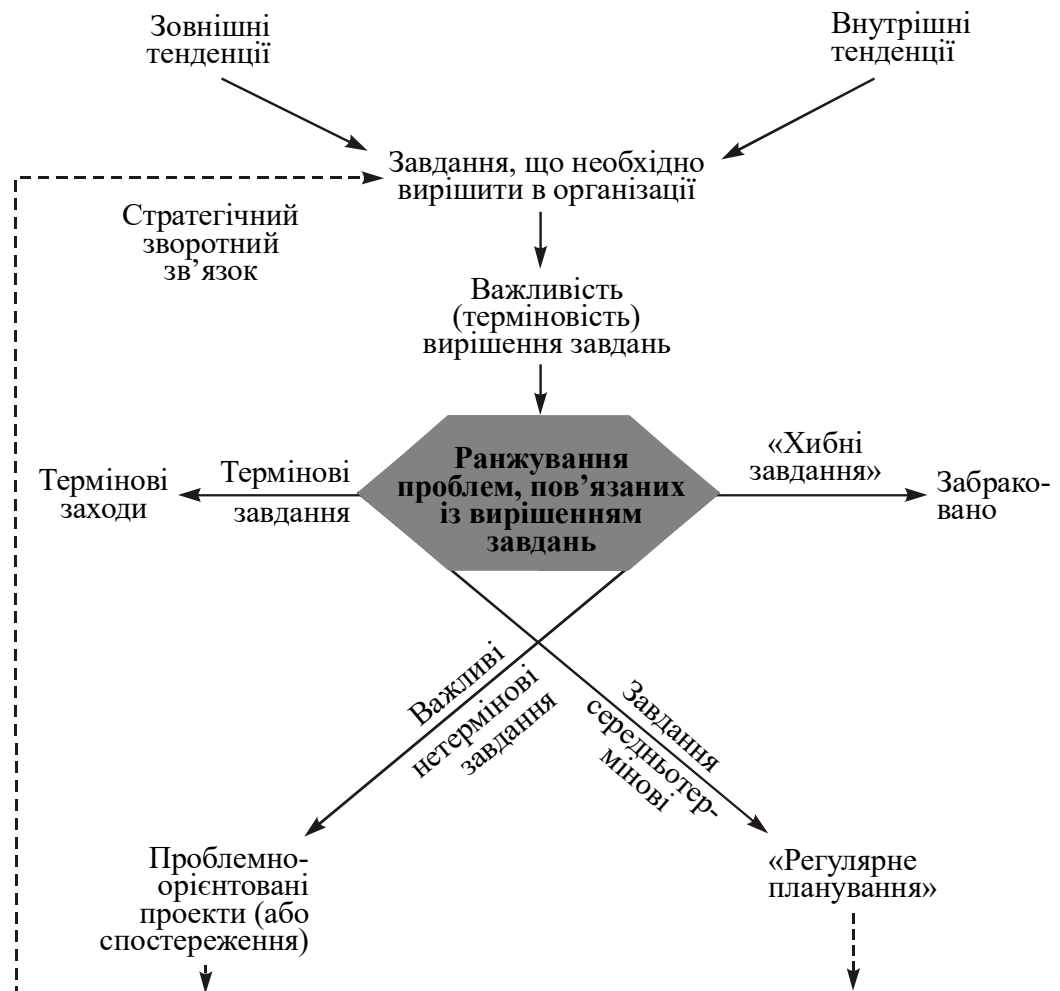


Рисунок 1.3. Загальна схема управління на основі ранжування стратегічних завдань

Це дозволяє реалізувати «принцип своєчасності рішень». Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними).

2. Доведення результатів спостережень до керівництва.

3. Вище керівництво спільно з плановим підрозділом поділяє завдання на чотири категорії:

– найтерміновіші, що потребують негайного вирішення;

- важливі, середньотермінові, які «укладаються» в наступний плановий цикл;
- важливі нетермінові задачі;
- хибні, які не заслуговують на увагу.

4. Термінові завдання передаються відповідним підрозділам або створюються спеціальні оперативні групи для негайного розв'язання проблеми.

5. Для середньотермінових та нетермінових задач розробляються відповідні рішення, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється з точки зору стратегічних та тактичних наслідків.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Розглянутий тип стратегічного управління є найпростішим і демонструє необхідність визначення цілей та завдань як вихідного етапу управління. Як правило, сучасні підприємства не обмежуються цим варіантом, а включають його як необхідну складову (етап) до більш складних систем як один із методів цілевстановлення.

Управління стратегічними можливостями основну увагу приділяє взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища (E), стратегії досягнення цілей промислового підприємства (S) та можливостям підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища (C). Причому для успіху в довгостроковій перспективі, організація має як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища і, відповідно, виникнення нових проблем, одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для промислового підприємства в майбутньому (рис. 1.4).

Механізм управління стратегічними можливостями базується на наступних положеннях.

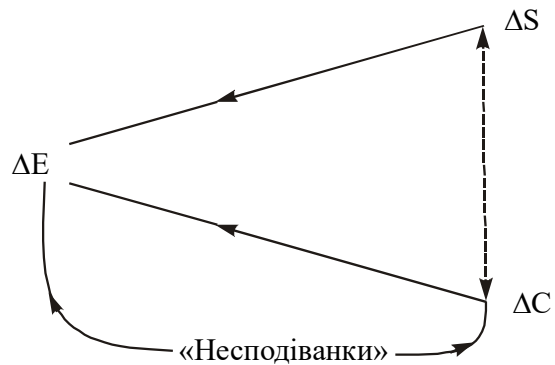


Рисунок 1.4. «Управління стратегічними можливостями»

Для оптимальної потенційної прибутковості агресивність стратегій промислового підприємства має відповідати змінам у середовищі.

Під агресивністю розуміється рівень змін докорінного характеру, які промислове підприємство вносить до «портфеля» продукції, технологію, концепцію маркетингу тощо.

Для досягнення потенційної прибутковості готовність керівників промислового підприємства до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під готовністю до змін розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти.

Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під компонентами розуміються вміння та навички менеджерів, організаційна культура, структура влади, структури та системи управління.

Управління стратегічними можливостями найтісніше пов'язане з визначенням профілю, потенціалу промислового підприємства та рівня його адаптації до потреб середовища.

Управління за допомогою вибору стратегічних позицій – відрізняється від решти підходів, які розглядаються у цьому розділі, твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу промислового підприємства – це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає на підприємстві при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі.

Загальну схему управління за допомогою вибору стратегічних позицій унаочнює рис. 1.5 [7, с. 25].

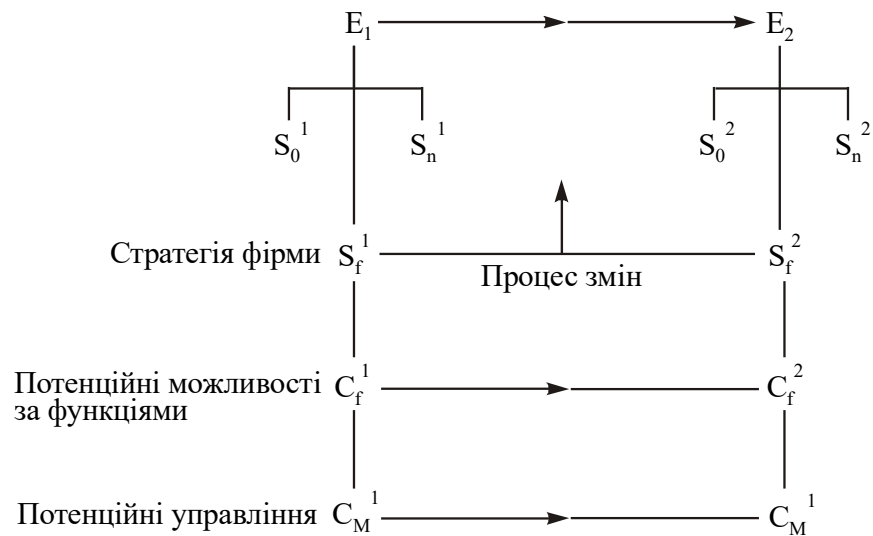


Рисунок 1.5. Загальна схема «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»

Зміст підходу полягає ось у чому. За умов нестабільності середовища (E_1) можливий певний перелік спрямованих на успіх стратегій ($S_0^1 - S_n^1$), із яких підприємство обирає одну (S_f^1), що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи можливостей (умов): функціональні (C_f^1) та загальноуправлінські (C_M^1).

При змінах середовища (від E_1 до E_2), треба переглянути перелік стратегій (S_0^1 на S_0^2) та сформувані нові можливості (C_f^2 та C_M^2). Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв'язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.

Управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані «слабкі сигнали» про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

Розглянуті варіанти побудови стратегічного управління відбивають його сутнісні характеристики, які на практиці знаходять різнобічне втілення

в окремих моделях. Теорія та практика управління обґрунтувала наявність широкого кола ефективних моделей стратегічного управління, у яких, в залежності від особливостей середовища та окремих підприємств, реалізовані основні принципи, інструменти та елементи. Одну з моделей стратегічного управління наведено на рис. 1.6.

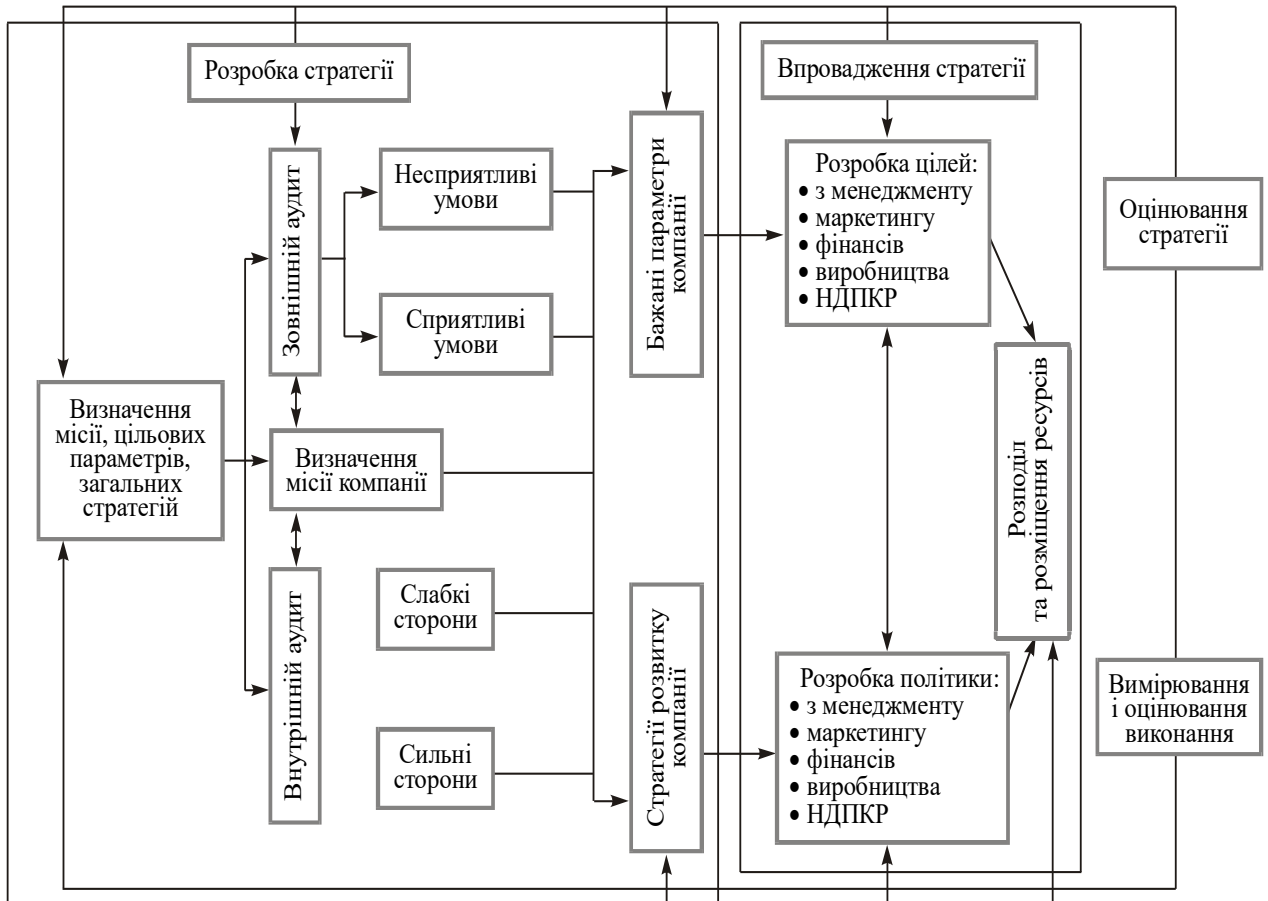


Рисунок 1.6. Модель стратегічного управління (за Ф. Р. Девідом)

Як варіант системи стратегічного управління можна навести підхід російського вченого М. І. Круглова.

М.І. Круглов [22] доводить необхідність сполучення цільового, функціонального та програмного управління у сучасній компанії, що знаходить вираз у моделі, де синтезується стратегічне та оперативне управління (рис. 1.7).

На жаль, українська практика не дозволяє поки що говорити про ефективне завершення системи стратегічного управління. Мова може йти тільки про опанування окремих елементів стратегічного управління.



Рисунок 1.7. Склад та призначення окремих підсистем управління компанією [22]

Найчастіше спостерігається:

- встановлення цілей (хоча не завжди обґрунтованих);
- розробка окремих стратегій (насамперед маркетингових та інвестиційних);
- формування планів стратегічного типу (переважно у формі бізнес-планів);
- розробка та впровадження нових децентралізованих ОСУ;
- впровадження інформаційних технологій.

Однак ці елементи впроваджуються без достатньої обґрунтованості, несистемне, що не дозволяє отримати очікуваних результатів. Ось чому нагальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є опанування методології та практичного інструментарію стратегічного управління.

Потрібно також мати на увазі, що стратегічне управління розвивається з розвитком економіки. І. Ансофф сформулював ключові гіпотези стратегічного управління на XXI століття [6]:

Гіпотеза випадковості, яка стверджує, що єдиного рецепту оптимального управління компанією не існує.

Іноді гіпотезу про випадковість трактують так: якщо універсальне рішення відсутнє, це означає, що кожна компанія унікальна за своєю природою і повинна шукати свій власний шлях. Проте ця теза не відповідає нашим поглядам. Наше розуміння зазначеної гіпотези таке: між двома загальними для всіх рішеннями є деякий середній набір різних типів управлінської поведінки, який відповідає різним типам проблем.

Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища: проблеми, які ставить перед компанією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки промислового підприємства.

Гіпотеза про відповідність (запозичена з кібернетики). Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії компанії має відповідати рівню турбулентності середовища.

Гіпотеза про стратегії, здібності і обрані види діяльності. Діяльність компанії, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здібності відповідають стратегічній поведінці, мають досягати успіху.

Гіпотеза про багатоеlementність, яка заперечує те, що якийсь один компонент управління – чи то ключові менеджери, чи то структура, культура чи система – є головною умовою успіху. Навпаки, успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за різних умов один чи кілька компонентів можуть переважати над іншими).

Гіпотеза збалансованості системи. Для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, що оптимізує успіх промислового підприємства

Докладніше зміст гіпотез розглянуто у книзі І. Ансоффа «Implanting Strategic KpA3-644bagement».

Варто мати на увазі, що наведені гіпотези сформульовані для країн з розвинутою ринковою економікою. Однак якщо Україна намагається стати

повноправним членом міжнародного суспільства, треба звернути увагу на ці ідеї, що дадуть їй змогу формувати конкурентоспроможність своїх суб'єктів господарювання.

Висновки до розділу 1

Таким чином, аналіз методології стратегічного управління, яка сформувалася в розвинених країнах світу, визначено, що вона не розрахована на умови розвитку України. Основними проблемами, пов'язані з розробкою методології стратегічного менеджменту, адаптованої до перехідного періоду, який характеризується переходом від одного способу виробництва до іншого, наявністю великої кількості форм, які складаються з однотипних елементів. Стратегічне управління є формою реалізації цільового підходу, оскільки орієнтується на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей промислового підприємства за допомогою розробки стратегії

З дослідження понятійно-категоріального апарату управління стратегічною діяльністю підприємства визначено, що стратегічне управління це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій. Особлива увага приділена праці І.Ансофф, як дослідника управління стратегічною діяльністю підприємства в конкретному середовищі. Його праці актуальні в наш час.

Отже, зарубіжні концепції управління стратегічною діяльністю підприємства мають дві шляхи формування та досліджень, основні представники зарубіжної школи управління стратегічною діяльністю підприємства є І.Ансофф, Andrews та Christiansen у 1960-х, Майкл Портер та інші.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»)

2.1. Організаційно -управлінська структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив»

69106, м. Запоріжжя, вул. Північне шосе / вул. Теплична, буд.22 "б" / 1

Факс: (061) 222-42-12

Телефон для довідок: (061) 222-42-09

E-mail: zpu.press@metinvestholding.com

Історія створення ПрАТ «Запоріжвогнетрив» почалася на початку 20 століття. У 1929 році на березі Дніпра було почато будівництво Запорізького заводу вогнетривів.

Вибір місця для спорудження підприємства зумовлений наявністю дешевої електроенергії греблі Дніпро ГЕС і бази сировини - пологивської глини та каолинів. Через чотири роки завод був введений в експлуатацію та випустив першу продукцію сталерозливних та фасонних виробів.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» входить до п'ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції держав СНД і є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні, що не має собі рівних за видами і асортименту продукції, що випускається високоякісної продукції - більше 1200 основних марок вогнетривів, неформованих матеріалів, бетонних сумішей та мас. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, високомагнезійних і неформованих виробів.

Одним з ключових напрямків, що розвиваються підприємством, є сервісне обслуговування.

Таблиця 1.1 – Історія ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

1929	Розпочато спорудження Запорізького вогнетривкого заводу
1933	На заводі виготовлено першу партію продукції. Для переходу від ручної праці до механізованого виробництва, збільшення кількості та якості продукції, що випускається, робочі активно вносять раціоналізаторські пропозиції, самостійно займаються конструюванням необхідних пресів і приладів
1941	На початку Другої Світової війни частина обладнання підприємства відправлена на Челябінський металургійний завод, частина - на Богдановицького і Сухоложській вогнетривкі заводи. Основне промислове обладнання евакуйовано на Магнітогорський металургійний комбінат
1950	Закінчення відновлення підприємства після окупації Запоріжжя. За відновлення підприємства більше двохсот співробітників нагороджені орденами і медалями
1953	Впровадження на підприємстві нової технології - напівсухий спосіб виробництва сталерозливних виробів
1955	Введено в експлуатацію цех хромомagneзитових виробів. За рівнем оснащення обладнання і виробництва цех зайняв лідируючі позиції серед промислових підприємств Європи
1956	Всі виробничі печі переведені з твердого палива на газ
1959	Введено в експлуатацію дві обертові печі для випалення шамота
1961	Введено в експлуатацію цех високоглиноземистих виробів, виготовлені і встановлені три преса конструкції Юрченко (винахідника підприємства)
1973	Введено в експлуатацію цех карбідокремнієвих електронагрівачів
1995	Реорганізація Запорізького вогнетривкого заводу у відкрите акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив»
1997	Проведена модернізація виробництва. Встановлено прес німецької фірми "Laeis Bucher" зусиллям 1250 і 1600 тс, введені в експлуатацію спеціальні пакувальні машини, які гарантують захист виробів від механічних пошкоджень і вологи. Вироблено переобладнання ремонтно-механічного цеху, що виготовляє пресову оснащення високої точності і міцності
1998	Для переходу цехів на повне оборотне водопостачання і припинення скидів у річку Дніпро, введені в експлуатацію общезаводские споруди з двоступеневою системою очищення, які забезпечують замикання промислових і дощових стоків підприємства в єдину оборотну систему водопостачання
2001	Відкрите акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" занесено в "Золоту Книгу Діловий Еліти"
2011	Зміна організаційно-правової форми юридичної особи: відкрите акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" на публічне акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив"
2013	Публічне акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" входить до складу товариства з обмеженою відповідальністю "МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ"
2014	На базі шамотного, шамотообжигового і високоглиноземисті цехів створено алюмосилікатний цех
2015	Створення на базі підприємства управління сервісних робіт, головне завдання якого - підвищення ефективності технічних рішень обслуговування футерування металургійних агрегатів і зниження витрат металургійних підприємств на ремонтні роботи. На базі цеху карбідокремнієвих виробів і цеху по виробництву вогнетривких бетонів і мас створений цех неформованих вогнетривів
2016	Зміна організаційно-правової форми юридичної особи публічне акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" на приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив». Запуск лінії з виробництва матеріалів, що утеплюють і шлакообразующих сумішей

Основними споживачами продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є підприємства металургійної, цементної, скляної, хімічної, теплоенергетичної промисловості країн СНД, Європи, Азії та Африки.

На сьогоднішній день ПрАТ «Запоріжвогнетрив» спеціалізований на виробництві вогнетривких виробів: алюмосилікатних (шамотних і високоглиноземистих), магнезійних, периклазовуглеродистих виробів і неформованих вогнетривів. Підприємство є одним з основних виробників вогнетривів на Україні, виробляючи 38 % загального обсягу товарної продукції асоціації "Укрвогнетрив" в 2014 році.

Унікальність підприємства полягає в тому, що воно провадить майже всю асортиментну гаму вогнетривів, які використовуються підприємствами гірничо-металургійного комплексу й інших галузей народного господарства.

Продукція ПрАТ «Запоріжвогнетрив» завжди високої якості, не уступає імпортованим аналогам. На підприємстві розроблена й функціонує "Система менеджменту якості", що визначає відповідність вимогам міжнародного стандарту "ІСО 9001:2000р. у Німецькій системі сертифікації "ТЮФСЕРТ".

В рамках сервісного обслуговування ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виконує наступні роботи:

- обстеження об'єктів і вивчення технічних параметрів їх експлуатації;
- підбір матеріалів та розробка проектів футерування;
- виконання вогнетривких робіт;
- здача об'єктів в експлуатацію і подальше гарантійне обслуговування.

За рахунок контролю всього технологічного процесу – від виробництва вогнетривких виробів до монтажу футеровки і сервісного обслуговування, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забезпечує клієнтові підвищену стійкість вогнетривкої кладки.

В ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виділені 5 основних видів виробництва:

- магнезійне виробництво;
- шамотне виробництво;

- шамотообжигове виробництво,
- високоглиноземне виробництво;
- виробництво неформованих вогнетривів.

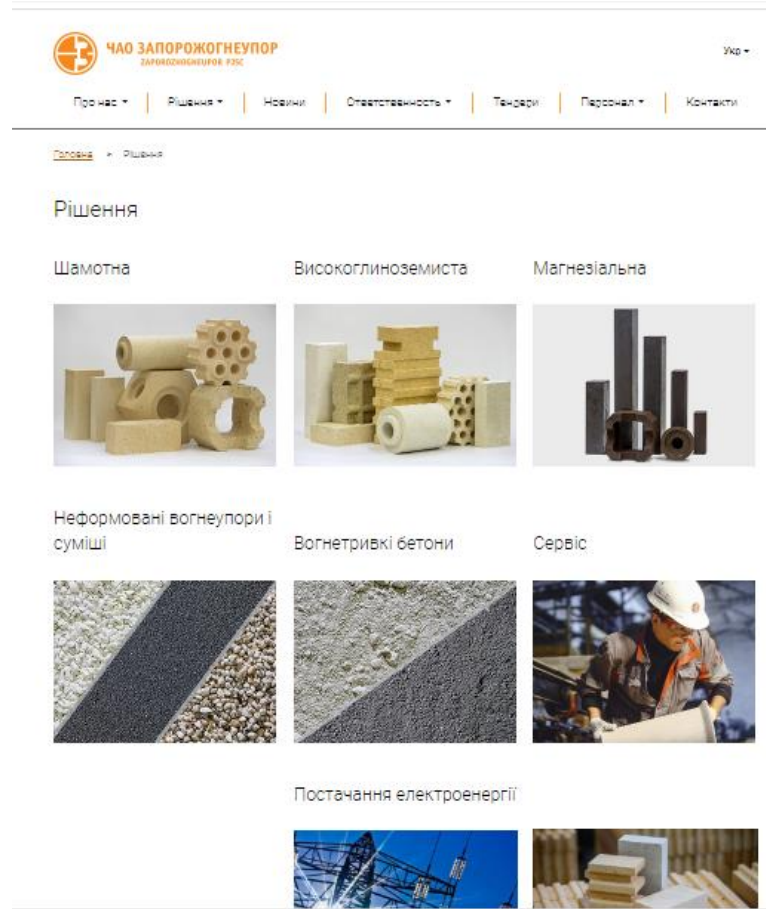


Рисунок 2.1. Продукція ПрАТ «Запоріжжвогнетрив»

МАГНЕЗИАЛЬНОЕ ВИРОБНИЦТВО

Магнезиальне виробництво характеризується широким асортиментом періклазовий, періклазохромітових, хромітоперіклазових виробів, які застосовуються для футерування мартенівських і електросталеплавильних печей, конвертерів, обертових печей, теплових агрегатів. Випал продукції виробляється в тунельної печі довгою 156м з автоматичним режимом випалу. Пресова ділянка виробництва оснащений гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher".

Одним з перспективних напрямків діяльності ПрАТ «Запоріжжвогнетрив» є поліпшення технічних характеристик магнезіальних вогнетривів, які, по прогнозам експертів, в найближчому майбутньому

залишається основним конструкційним матеріалом для футеровки сталеплавильних і металургійних агрегатів. Серед магнезійної продукції виробництва ПрАТ «Запоріжвогнетрив» особливе місце займають періклазоуглеродисті вогнетриви, що дозволяють забезпечувати проведення прогресивних металургійних процесів на провідних підприємствах України та світу.

ШАМОТНЕ ВИРОБНИЦТВО

Шамотне виробництво – це різноманітність продукції, що випускається вогнетривкою продукції, яке включає в себе ковшеві, складніші і особливо складні фасони, вироби загального призначення, стопорні, центрові трубки, воронки і багато іншого. Пресова ділянка виробництва оснащений гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher", механічними пресами СМ 1085 і системою люлечних конвеєрів, які забезпечують многомарочни садку на пічні вагони. Виробництво обладнане тунельними печами довгою 168м, 165м і 87м.

ШАМОТООБЖИГОВЕ ВИРОБНИЦТВО

Шамотообжигове виробництво спеціалізується на випуску шамотних виробів, асортимент яких невеликий, але вкрай важливий, оскільки саме обпалений шамот є головною складовою вироблених підприємством вогнетривких виробів. Основне обладнання шамотообжигового виробництва – печі, що обертаються.

ВИСОКОГЛИНОЗЕМНЕ ВИРОБНИЦТВО

Продукція високоглиноземного виробництва використовується для футерування повітренагrevних доменних печей, трубопроводів гарячого дуття, позапічної обробки сталі та інших теплових агрегатів кольорової металургії. Вироби високоглиноземного виробництва мають високу міцність і вогнестійкість. Виробництво оснащено механічними пресами вітчизняного виробництва і гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher". Випал проводиться в тунельній печі довгою 156м.

ВИРОБНИЦТВО НЕФОРМОВАНИХ ВОГНЕТРИВІВ

Виробництво неформованих вогнетривів – відносно новий напрямок діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке є частиною масштабного інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на диверсифікацію виробництва.

Виробнича лінія виробляє вогнетривкий бетонну суміш для металургійної, феросплавної, алюмінієвої і цементної промисловості. Потужність виробничої лінії дозволяє виробляти близько 16 тисяч тонн продукції на рік.

Виробнича лінія оснащена високотехнологічним обладнанням компанії "GALICO" (Словаччина) і фірми "EIRICH" (Німеччина), що є світовими лідерами в області виробництва з виготовлення сумішей техніки.

Виробництво вогнетривких сухих бетонів не передбачає випал, як у класичній технології виробництва вогнетривких виробів. Це дає значну конкурентну перевагу новим матеріалам, так як для їх виробництва не використовується дорогий природний газ.

З запуском нової виробничої лінії значно розширився асортимент продукції, що випускається, в першу чергу, затребуваними у споживачів марками утеплюють і шлакообразующих сумішей ЛПС і УСК-Л. Дана продукція використовується при розливі різних марок сталі, зокрема, для облаштування изложниц, кристалізаторів, стальковшей і промковшей.

Згідно Статуту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» органами товариства є:

Вищий орган товариства - загальні збори акціонерів товариства; наглядова рада товариства; виконавчий орган товариства (одноосібний) – генеральний директор товариства; ревізійна комісія товариства.

Органи товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Утворення та відкликання (зміна) органів товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів акціонерів шляхом внесення змін до Статуту.

Генеральний директор товариства – Гоман Сергій Володимирович.

Руководство

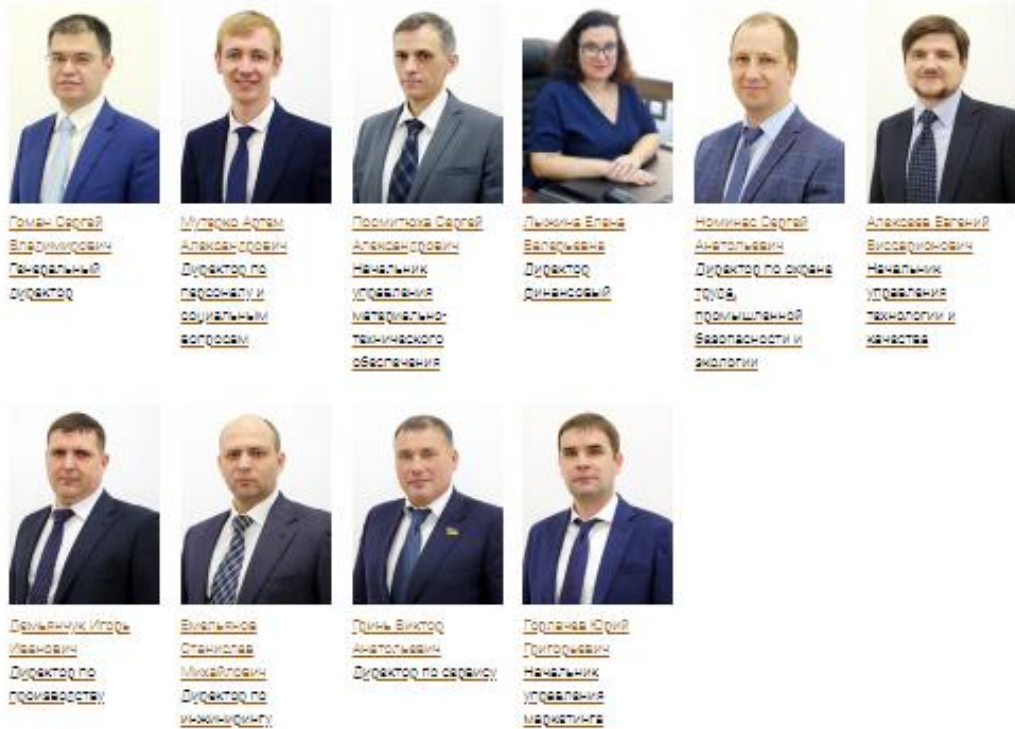


Рисунок 2.2. Організаційно-управлінський склад ПрАТ «Запоріжвогнетрив», <http://www.zaporozhneupor.com/o-nas/rukovodstvo/>

До складу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» входить 6 основних цехів, з яких 3 цехи по виробництву вогнетривів:

1. Цех магнезійних виробів - спеціалізується на виробництві магнезійних виробів.
2. Шамотний цех - спеціалізується на виробництві шамотних виробів.
3. Цех високоглиноземних виробів - спеціалізується на виробництві високоглиноземних та алюмосилікатних виробів.
4. Карбідкремнієвий цех - спеціалізується на виробництві неформованих вогнетривів спеціального складу.
5. Шамотовипалювальний цех - спеціалізується на опалюванні

вогнетривкої глини та каоліну, технічного глинозему та кускового шамоту для внутрішнього споживання у цехах по виробництву шамотних та високоглиноземних виробів.

6. Цех по виробництво вогнетривких бетонів і мас - спеціалізується на випуску високотехнологічних бетонів.

У цехах по випуску магнезійних і алюмосилікатних виробів закінчений виробничий цикл. Цех магнезійних виробів використовує високочиста імпортна сировина: хромову руду, магнезитовий порошок обпалений і плавлений, лігносульфонат технічний і так далі.

В результаті постійного проведення дослідницьких робіт в ЦМВ розроблена і упроваджена технологія виробництва прямозв'язаних періклазохромітових виробів оптимізованого складу. Найбільш перспективними залишаються вуглеродовміські вогнетриви, що забезпечують проведення прогресивних металургійних процесів.

Шамотовипалювальний цех спеціалізований на випаленні вогнетривких глин, каолінов і технічного глинозему на кусковий шамот для внутрізаводського вжитку в цехах по виробництву шамотних і високоглиноземистих виробів, а так само виробництво товарного шамота.

Цех карбідкремнієвий випускає неформовані вогнетриви спеціального складу, розроблені підприємством. Крім того, в ЦККВ створений склад для відвантаження неформованих вогнетривів, вироблених в інших цехах.

Цех по виробництву вогнетривких бетонів і мас є одним із нових цехів підприємства, спеціалізується на випуску високотехнологічних бетонів. Був введений в експлуатацію у 2014 році.

У складі заводу 7 допоміжних цехів по обслуговуванню основного виробництва:

1. Об'єднаний електроенергетичний цех - основними завданнями є ремонт електричного обладнання виробничих цехів підприємства.

2. Залізничний цех - основними завданнями є забезпечення залізничних перевезень.

3. Ремонтно-механічний цех - основними завданнями є виготовлення деталей і вузлів, запчастин.

4. Цех по ремонту промислового устаткування - основними завданнями є забезпечення безперебійної та надійної роботи устаткування.

5. Цех безрейкового транспорту - основними завданнями є забезпечення автотранспортних перевезень.

6. Ремонтно-будівельний цех - основними завданнями є проведення технічного обслуговування і ремонтів на підприємств.

7. Центральна лабораторія метрології і вимірювальної техніки - основними завданнями є встановлення, обслуговування та ремонт контрольно-вимірювальних приладів і автоматики, забезпечення функціонування автоматизованих систем управління виробництвом.

8. Основні структурні підрозділи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та їх функціональне призначення:

9. Загальне керівництво – виконують оперативну діяльність.

10. Управління реконструкції виробництва – основними завданнями є організація капітального будівництва та реконструкції об'єктів товариства; організація здачі, приймання об'єктів кінцевого будівництва та реконструкції та введення їх в експлуатацію; організація забезпечення об'єктів будівництва та реконструкції технічною документацією, устаткуванням та матеріалами; контроль якості будівельно-монтажних робіт.

11. Управління матеріально-технічного забезпечення – основними завданнями є здійснення аналізу світового ринку і цін в рамках номенклатурних груп товарів, закріплених за підприємством, організація і проведення тендерів на поставку матеріально-технічних ресурсів (сировини, устаткування, матеріалів), вибір постачальників з метою забезпечення підприємств ДСП матеріально-технічними ресурсами відповідних номенклатурних груп. Також к Управління матеріально-технічного забезпечення відноситься бюро зовні-економічних зв'язків - основними завданнями є забезпечення декларування та своєчасне оформлення митного

збору, та експортно- імпорتنих вантажів товариства.

12.Управління маркетингу – основними завданнями є проведення маркетингових досліджень, включаючи виділення і вивчення перспективних ринків збуту, динаміки і специфіки попиту на вогнетривку продукцію підприємства, вироблення рекомендацій по виробництву, асортиментній і ціновій політиці Суспільства, узгодження ціни із споживачами на вогнетривку продукцію підприємства, аналіз ринкових цін по Україні і на експорт, виконання комплексу робіт по формуванню і супроводу пакету. Також к управлінню маркетинга відноситься відділ збуту - основними завданнями є організація реалізації вогнетривів та іншої продукції підприємства, своєчасна підготовка, оформлення та видача документів на відвантаження.

13.Центр науково-технічного управління – основними завданнями є організація і проведення науково-дослідних і експериментальних робіт, спрямованих на вдосконалення технології виробництва, технічне нормування сировини і матеріалів, формування стратегії і програми оптимізації виробництва з урахуванням перспектив розвитку товариства, реалізація інвестиційних проектів з оптимізації виробництва і досягнення цільових показників ефективності по проектам.

14.Газорятівна станція – основними завданнями є організація прийому, розподілу та обліку природного газу в товаристві.

15.Житлово-експлуатаційна ділянка – основними завданнями є забезпечення обслуговування адміністративно-побутових будівель, приміщень, об'єктів соціально-культурного призначення і доріг непромислового призначення.

16.База відпочинку "Мрія" - основними завданнями є лікування та оздоровлення персоналу товариства та членів їх сімей.

17.Санітарна лабораторія – основними завданнями є проведення випробувань продукції, з метою виявлення дефектів, пошкоджень.

18.Головний бухгалтер – основними завданнями є забезпечення

контролю за організацією бухгалтерського та податкового обліку та звітності в товаристві;

19. Бухгалтерія – основними завданнями є організація бухгалтерського та податкового обліку та звітності в товаристві.

20. Відділ автоматизованої системи управління виробництвом – основними завданнями є впровадження і забезпечення функціонування автоматизованої системи управління підприємства, та розробка, впровадження і вдосконалення АСУ і інших підсистем.

21. Фінансовий відділ – основними завданнями є забезпечення фінансового контролю платіжної і касової дисципліни, рівня дебіторської та кредиторської заборгованості; здійснення своєчасного документального супроводу операцій у національній, іноземній валюті, казначейських операцій.

22. Планово-бюджетний відділ – основними завданнями відділу є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галуз, економічне планування, направлене на ефективне використання всіх видів ресурсів в процесі виробництва і реалізації продукції. Також забезпечення функціонування системи економічного аналізу на підприємстві відповідно до діючих політик, забезпечення підготовки та проведення бюджетного планування з метою детального розгляду результатів діяльності щодо підвищення ефективності роботи підприємства. Організація комплексного економічного аналізу діяльності підприємства і участь в розробці заходів щодо прискорення темпів зростання продуктивності праці ефективному використанню виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, підвищенню рентабельності виробництва. Розробка і затвердження внутрізаводських планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів і напівфабрикатів, використовуваних в виробництві.

23. Виробничо-диспетчерський відділ – основними завданнями є керівництво роботою по оперативному регулюванню ходу виробництва,

забезпечення ритмічного випуску продукції відповідно з плановими завданнями і договорами постачань, оперативне ухвалення рішень по виробничим питанням, виявлення резервів зростання виробництва, поліпшення використання виробничих потужностей.

24. Відділ кадрів і праці – основними завданнями є забезпечення виконання робіт з організації праці, управління виробництвом, розробка і застосування форм і систем оплати праці, матеріального стимулювання працівників товариства, забезпечення кваліфікованими кадрами структурних підрозділів, організація найму та звільнення працівників товариства; організація пенсійного забезпечення працівників товариства.

25. Канцелярія і господарська частина – основними завданнями є господарське обслуговування підрозділів підприємства, вміст в належному стані будівель і приміщень заводу управління і прилеглої території відповідно до правил і норм промислової санітарії і пожежній безпеці, організація і керівництво службою діловодства на підприємстві, організація прийому, обліку, зберігання і використання справ, закінчених справою-виробництвом, в архіві підприємства.

26. Проектно-конструкторський відділ – основним завданням є своєчасна і якісна розробка технічних проектів і робочих креслень, що відповідають вимогам технічної естетики і найбільш економічної технології виробництва; стандартам, правилам і нормам охорони праці, пожежній безпеці, виробничій санітарії, охорони природного довкілля.

27. Служба охорони праці – основними завданнями є забезпечення контролю за дотриманням правил і норм охорони праці, створення найбільш сприятливих і безпечних умов праці.

28. Екологічний відділ – основними завданнями є організація виконання товариством природоохоронних заходів, що забезпечують ефективну експлуатацію споруд і установок з очищення відхідних технологічних викидів і стічних вод; контроль виконання вимог законодавства щодо дотримання правил і норм в області охорони

навколишнього середовища, раціонального використання природних ресурсів, утилізації всіх відходів виробництва при проектуванні.

29. Відділ головного механіка – основними завданнями є підтримка парку устаткування підприємства, що діє, в справному робочому стані шляхом своєчасного якісного ремонтного і технічного обслуговування та підвищення економічності ремонтного обслуговування устаткування.

30. Відділ головного енергетика – основними завданнями є розробка і впровадження заходів, спрямованих на зниження витрати енергетичних ресурсів, контроль раціонального їх використання, забезпечення послідовного дотримання режиму економії енергоресурсів.

31. Відділ технологічного контролю – основними завданнями є розробка бізнес-планів технічного обслуговування, впровадження нової техніки і технології, розробка кошторисної документації для реалізації інвестиційних проектів, проектів будівництва і реконструкції, організація та проведення тендеру на надання підприємству послуг з технічного обслуговування та ремонту обладнання.

32. Юридичний відділ – основними завданнями є дотримання законності в діяльності товариства; використання правових засобів для сприяння вирішенню статутних цілей і завдань товариства, підвищення ефективності його діяльності; прийняття необхідних правових заходів для зниження непродуктивних витрат товариства; усунення причин та умов, що їх породжують; захист прав і законних інтересів товариства.

33. Служба економічної безпеки – основними завданнями є забезпечення економічної та внутрішньої безпеки товариства, проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» немає дочірніх та залежних підприємств, філій, представництв та відокремлених підрозділів.

Таким чином, стратегія розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає постійне підвищення ефективності роботи за допомогою

впровадження найсучасніших ІТ-розробок. Впровадження та розвиток інтегрованої інформаційної системи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» дозволить піднятися на якісно новий рівень управління у всіх областях діяльності підприємства – у області інформаційних технологій, економічної роботи, ведення основних технологічних та управлінських процесів.

Організаційна структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив» це внутрішня будова організації, що відображає сукупність, взаємозв'язки, співвідношення елементів системи управління та функціональних областей.

2.2 Діагностика проблем стратегічної діяльності

Особливістю діагностики є те, що вона виступає основою для розробки та коригування ключових планових параметричних показників операційної діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища, застосовується управлінським персоналом як інструмент в коригуванні поточних та стратегічних корпоративних бюджетів.

Слід зауважити, що діагностика як структурна складова стратегічного аналізу діяльності, актуальності та розвитку набула лише останнім часом. Також, в процесі проведення досліджень в таких галузях як теорія штучного інтелекту й інформації, експертних систем, теорія ймовірностей, математична статистика та ряд інших галузей науки прикладного характеру, діагностика виокремилась в самостійний напрям, метод дослідження процесів суспільно-економічного життя.

Діагностика надає можливість виявляти негативні явища та ключові аспекти в тривалому генезисі підприємства, а також розробити основні компоненти стратегії розвитку, що в майбутньому створює ефективне підґрунтя для продовження діяльності з уникненням диспропорцій в фінансово-господарській діяльності.

Головна цінність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - це люди, саме тому створення сприятливих умов праці і відпочинку для співробітників підприємства є пріоритетним завданням соціальної політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Серед основних напрямків соціальної політики підприємства:

- забезпечення гідного рівня доходу співробітників;
- турбота про дітей і ветеранів;
- створення безпечних умов праці та відпочинку;
- оздоровлення співробітників підприємства.

З метою забезпечення гідного рівня доходу працівників на підприємстві щорічно переглядається рівень заробітної плати, а грейдовая система оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок між результатами праці працівників і їх подальшим винагородою, гарантуючи об'єктивність і прозорість встановлення посадових окладів.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» не залишається байдужим до проблем ветеранів і дітей. З ініціативи молодіжного активу підприємства організуються зустрічі "Від покоління до покоління", де ветерани праці можуть у неформальній обстановці поспілкуватися між собою, а також з молодим поколінням вогнетривників. Щорічно ПрАТ «Запоріжвогнетрив» надає благодійну допомогу дитячим інтернатам Запоріжжя і Запорізької області.

Створення безпечних умов праці та відпочинку - пріоритет адміністрації та профспілкового комітету ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Систематично проводячи заходи щодо підвищення рівня знань співробітників в галузі охорони праці, підприємство прагне до досягнення нульових показників виробничого травматизму.

Щорічно ПрАТ «Запоріжвогнетрив» організовує літній відпочинок співробітників підприємства, надаючи трудящим путівки за пільговою вартістю на базу відпочинку "Мрія" в курортній зоні міста Приморськ, а також в інші пансіонати та бази відпочинку Групи "Метінвест".

З 2003 року в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» впроваджена і успішно функціонує система менеджменту якості, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2015 в області розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійних і інших галузей промисловості.

У листопаді 2017 року міжнародними аудиторami органу з сертифікації «TÜV Thüringen e.V.» був проведений повторний аудит оцінки відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам стандарту ISO 9001 діє до: 2015. За результатами проведеного аудиту органом по сертифікації «TÜV Thüringen e.V.» видано сертифікат відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2015 в області розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійної та інших галузей промисловості.

З метою реалізації стратегії підвищення енергоефективності та енергозбереження на підприємстві розроблена і впроваджена система енергетичного менеджменту. Впровадження міжнародного стандарту ISO 50001 дозволяє підприємству виробляти продукцію з мінімальним впливом на навколишнє середовище і раціональним використанням енергетичних ресурсів, яке досягається в більшій мірі не за рахунок впровадження нових енергозберігаючих технологій, а за рахунок змін в методах і способах управління.

У листопаді 2017 року міжнародними аудиторami було проведено другий наглядний аудит оцінки відповідності системи енергетичного менеджменту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 50001. В результаті проведеного аудиту системи енергетичного менеджменту підприємства продовжено дію сертифіката.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» приділяє особливу увагу технологічного контролю виробництва – від сировини, що надходить до кінцевого продукту. Всі вироби, що відвантажуються споживачам, мають сертифікат якості.

На підприємстві розроблена і впроваджена система якості лабораторії, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2009 що підтверджується сертифікатом відповідності, виданим ПП "УкрНДІ промислового розвитку".

У червні 2017 року відділі технологічного контролю проведено метрологічний нагляд, за результатами якого підтверджено відповідність системи якості лабораторії вимогам ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2009 у Системі Мінекономрозвитку і торгівлі України «Промисловий Регістр» на право проведення випробувань.

26 грудня 2019 ПрАТ «Запоріжвогнетрив» успішно пройшов другий наглядовий аудит системи менеджменту якості на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2015 в області розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійної та інших галузей промисловості.

Аудит проводили фахівці німецької компанії «TÜV Thüringen eV» В число перевіряються підрозділів увійшли цех магnezіальних виробів, цех неформованих вогнетривів, центральна лабораторія метрології та вимірювальної техніки, відділ якості, відділ маркетингу, відділ збуту, проектно-дослідний відділ, відділ технологічного контролю, бюро розвитку персоналу.

Особливу увагу аудиторі приділили питанням взаємодії підприємства зі споживачами, закупівлю сировини і матеріалів, управління персоналом, метрологічного забезпечення виробництва, проектування та розробки нових видів продукції, вдосконалення серійної продукції. В ході аудиту фахівці «TÜV Thüringen» відзначили сильні сторони системи менеджменту якості:

- клієнтоорієнтованість;
- високу залученість персоналу в процес безперервного вдосконалення виробництва;
- активну модернізацію підприємства.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - клієнтоорієнтоване підприємство. Якість продукції контролюється на кожному етапі, і персонал активно залучений в

ці процеси. Триває робота з розробки нових і вдосконалення серійних вогнетривів. За всіма напрямками підприємство системно застосовує нові підходи управління, орієнтовані на кращі світові практики.

Результати аудиту підтвердили, що вимоги ISO 9001 діє до: 2015 виконані. За результатами перевірки аудитором рекомендовано Органу з сертифікації систем і персоналу «TUV Thuringen e.V.» продовжити дію сертифіката ще на рік.

Для підвищення відповідальності за дотримання трудової дисципліни, а також зниження ризику травматизму персоналу, в 2013 році на підприємстві було запроваджено Кардинальні правила.

Кардинальні правила мають на увазі під собою збір правил, що дозволяють співробітникам ПрАТ «Запоріжвогнетрив» реалізувати своє право на безпечну працю. Кардинальні правила є частиною програми по створенню стійкої позитивної культури безпечної роботи на підприємстві, що дозволяє створити атмосферу, в якій увагу до здоров'я і безпеки є елементом системи цінностей кожного співробітника.

Кардинальні правила ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забороняють:

- знаходження на території підприємства в стані алкогольного / наркотичного сп'яніння;
- умисне псування, зняття, виведення з ладу захисних пристроїв і огорожень з подальшим входом за захисні огорожі, в позначену небезпечну зону;
- несанкціоноване використання або зняття блокуючих пристроїв і / або ключів-бирок;
- доручення роботи, виконання якої свідомо припускає порушення Кардинальних правил;
- свідоме приховування факту події будь-якого рівня тяжкості або травми з тимчасовою втратою працездатності;
- проходження і знаходження між залізничними вагонами і спеціальним рухомим складом;

- переміщення вантажів кранами в зоні знаходження людей;
- використання мобільних телефонів, аудіоустройств при керуванні механізмами;
- підйом (спуск) на (з) рухомий склад конструкційно не передбачених методом (без сходинок, поручнів, сходів), а також до повної його зупинки;
- прибирання / ремонт включеного / працюючого обладнання.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» одним з перших серед металургійних підприємств компанії впровадив систему газового контролю повітря з on-line контролем.

Унікальний пілотний проект спрямований на відстеження роботи газоаналізатора із застосуванням GPS-системи. Проект, що стартував в кінці вересня, заробив в повному обсязі після придбання 3-х смартфонів. За задумом розробників, повноцінно система працює по схемою «газоаналізатор - смартфон». Тепер керівники відповідних структурних підрозділів мають можливість відстежувати роботу газоаналізатора в режимі on-line.

Отримавши повідомлення про спрацювання газоаналізатора на той чи інший газ, фахівці за допомогою отриманої інформації можуть приймати оперативне рішення і реагувати на ситуацію.

В майбутньому на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» планують забезпечити подібними системами всі підрозділи підприємства, включаючи віддалені сервісні центри.

У листопаді 2019 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» досяг історичного мінімуму за рівнем браку. За рахунок успішно впроваджених заходів, спрямованих на поліпшення якості продукції, рівень браку в цілому по заводу в порівнянні з 2016 роком знижено більш ніж в два з половиною рази - з 9,9% до 3,77%.

Зменшено кількість деформацій і тріщин вогнетривів після оптимізації температурного і гідравлічного режимів тунельних печей в ЦМІ і АЦ, посилення вимог КПТіО. Покращено якість формування шамотних виробів в

АЦ завдяки використанню іншої марки глини в якості сировини. Такий гідний показник - результат колективної комплексної роботи всіх підрозділів.

Головною особливістю виробництва вогнетривів на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є необхідність участі робочого персоналу фактично на всіх переділах. Тому головне завдання технологів - створення умов, режимів, шихт, підбір сировини таким чином, щоб максимально мінімізувати впливу людського фактора. А також висока оперативність через зміну сировинного ринку. З іншого боку, існує необхідність постійного підтримання відповідної культури виробництва.

У цеху магнезійних виробів реалізований проект з удосконалення пресів Laeis другого покоління. В рамках модернізації на двох ключових агрегатах ЦМІ фахівцями Групи АСУТП була виконана ревізія старих комунікаційних модулів з їх подальшою заміною на нові.

Реалізовані заходи дозволили відновити можливість коригування параметрів, що задаються пресувальником і закладених заводом-виробником, підвищити надійність обладнання, а також знизити терміни виконання діагностичних і ремонтних робіт при виникненні подібних поломок.

Для зниження ймовірності відмов обладнання - сформований додатковий резерв необхідних рідкісних комплектуючих.

Інвестиції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в закупівлю оригінальних комунікаційних плат і комплектуючих для пресів Laeis склали понад 100 тисяч гривень.

В листопаді 2019 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» значно скоротив час простоїв основного виробничого обладнання. Так, в третьому кварталі тривалість незапланованих зупинок агрегатів склала 323 години, а в другому кварталі цей показник був на рівні 989 годин. В результаті час простоїв основного обладнання вдалося знизити на 67%.

Такого результату вдалося досягти завдяки проведенню структурних змін та впровадження спеціальних програм. Зокрема, відбулося посилення відділу технічної діагностики фахівцями з надійності. Проведена робота в

підрозділах підприємства дозволила правильно визначити причини позапланових простоїв і відмов роботи обладнання.

У третьому кварталі 2019 р. цех магнезійних виробів наростив виробництво періклазоуглеродістих вогнетривів до 2210 тонн, що практично на 180 тонн більше, ніж у першому кварталі поточного року.

Збільшити випуск одного з найбільш маржинальних видів продукції на 8,7% вдалося завдяки впровадженню у вересні цілого комплексу організаційних заходів. За словами начальника ЦМІ Володимира Кравченка, вони дозволили наростити виробництво періклазоуглеродістих виробів з 16,4 тонн до 18,2 тонн за зміну.

Також, одним з факторів, який вплинув на збільшення обсягів виробництва, стала організація правильної логістики. Зокрема – завезення сировинних матеріалів, розміщення мас для вилежування на пресовому ділянці, організація цілодобової сортування.

Крім того, фахівцями ремонтно-механічного цеху у вересні були виготовлені штамп-піддержателі ПУ-20. Це дало можливість проводити одночасну формовку періклазоуглеродістих виробів довжиною 200 мм на двох пресах.

Зниженню рівня простоїв сприяла і впроваджена в травні 2019 року програма IT-Enterprise. Система не тільки фіксує позапланові простої, а й оптимізує процес розбору інциденту. Мінімізувати час незапланованих зупинок устаткування вдалося і за допомогою застосування приладів технічної діагностики - віброручек і пірометрів.

Своєчасно виявляючи відхилення в роботі обладнання, фахівці не доводять розвиток дефекту до аварійного позапланового простою.

У вересні 2019 року «Запоріжвогнетрив» збільшив виробництво вогнетривів. Випуск готової продукції склав 12 648 тонн вогнетривів.

У порівнянні з показником 2018 року в вересні 2019 року виробництво магнезійних виробів збільшилося на 1358 тонн в основному за рахунок приросту виробництва вогнетривів для мартенівських печей комбінату

«Запоріжсталь» (СЦЗ) і збільшення виробництва періклазоуглеродистих ковшових вогнетривів для підприємств Метінвесту.

Таблиця 2.1 – Виробництво магnezіальних виробів

найменування показника	Од. вим.	Вересень 2018 р.	Вересень 2019 р.	Вересень 2019 р. до Вересня 2018 р., тонн	Вересень 2019 р до Вересня 2018 р., %
формовані вогнетриви, всього	тонн	6 986	9 097	2 111	130%
шамотні вогнетриви	тонн	3 527	4 305	778	122%
магnezіальні вироби	тонн	2 267	3 625	1 358	160%
високоглиноземисті вироби	тонн	1 149	1 167	18	102%

За дев'ять місяців 2019 року «Запоріжвогнетрив» зберіг позитивну динаміку виробництва формованих вогнетривів. Зокрема, в січні-вересні 2019 року підприємство виробило 78 412 тонн вогнетривів, що на 9% більше, ніж за аналогічний період 2018 року.

Таблиця 2.2 – Виробництво формованих вогнетривів

найменування показника	Од. вим.	Вересень 2018 р.	Вересень 2019 р.	Вересень 2019 р. до Вересня 2018 р., тонн	Вересень 2019 р до Вересня 2018 р., %
формовані вогнетриви, всього	тонн	71 779	78 412	6 633	109%
шамотні вогнетриви	тонн	31 182	36 070	4 888	116%
магnezіальні вироби	тонн	29 521	29 631	110	100%
високоглиноземисті вироби	тонн	11 076	12 711	1 691	115%

«Запоріжвогнетрив» розвиває сервісну функцію на криворізьких майданчиках. Так, в серпні 2019 р., силами фахівців сервісних центрів підприємства було виконано капітальний ремонт вогнетривкої футеровки випалювальної машини «Лургі 278 А» в цеху виробництва окатишів №1 Північного ГЗК.

Процес був досить трудомістким: великий обсяг робіт, частина з яких виконувалася на висоті близько 12 метрів, із застосуванням 28-і марок вогнетривких виробів. В ході техобслуговування проведено повну заміну вогнетривкої кладки зони випалу печі, заторкретировани перегородки в зонах охолодження, стіни склепіння і арки зафутеровани багат шаровою конструкцією. На спеціальних верстатах була виконана конструктивна різання важкого цегли для дугового і циліндричної кладок. Незважаючи на значний обсяг робіт, ремонт вогнетривкої футеровки Лургі 278а був виконаний фахівцями «Запоріжвогнетрив» якісно і з випередженням графіка: замість запланованих 28 діб, треба було - 26.

Ремонт випалювальних машин є принципово новим напрямком в роботі «Запоріжвогнетрив» - стати лідером за швидкістю і якістю відновлення такого обладнання.

У перспективах на 2020 рік охопити послугами з ремонту всі обпалювальні машини Північного ГЗК і ЦГЗК. При цьому плануємо замінити вогнетриви сторонніх постачальників на вироби власного виробництва зі збереженням гарантійних зобов'язань по стійкості.

Протягом останніх п'яти років «Запоріжвогнетрив» інвестував у проекти підтримки стану промислового устаткування, відповідного державним екологічним нормам і стандартам, близько 30 млн грн.

Підприємство першим в Україні відкрило лінію з виробництва вогнетривких бетонів і мас. завдяки автономним рукавним фільтрам під час роботи лінії в атмосферу виходить вже очищений від пилу повітря. Крім того, за рахунок переорієнтації виробничих потужностей підприємству вдалося зменшити кількість викидів в атмосферу на 12%.

Також відзначимо, що на «Запоріжвогнетрив» діє оборотний цикл очищення промислових вод. Завод не проводить забір і скидання забруднених промислових вод у водні басейни Запоріжжя. Порядку 70% води, яка використовується у виробництві, - це дощові і талі води.

В якості сировини завод активно використовує застосовувані

вогнетриви, в тому числі закупає вогнетривкий брухт на інших підприємствах. З 2018 року «Запоріжвогнетрив» повністю перейшов на застосування вогнетривкого брухту в виробництві шамотної продукції.

До всіх заходів, що стосуються поліпшення рівня екологічної безпеки в регіоні, «Запоріжвогнетрив» підходить комплексно і системно. Підприємство впроваджує кращі практики і передові екологічні технології, послідовно мінімізує вплив на навколишнє середовище.

17 квітня 2019 р. в Запорізькій обласній раді відбулося урочисте нагородження переможців конкурсу на кращий колективний договір за 2018 рік. Головний соціальний документ «Запоріжвогнетрив» визнаний кращим серед підприємств з чисельністю співробітників до 5 тис. чоловік.

У 2018 році "Запоріжвогнетрив" виконав всі соціальні гарантії в повному обсязі. Зростання середньої заробітної плати на підприємстві в минулому році став одним з найбільших в галузі. У переліку виконаних заходів:

- організація комфортних умов робочого побуту і безпечних умов праці;
- забезпечення якісного медобслуговування і страхування;
- організація спортивно-оздоровчої та культурно-масової роботи;
- матеріальна допомога співробітникам і ветеранам заводу.

Особливу увагу в колективному договорі приділено створенню безпечних умов праці та відпочинку, роботі з молоддю, забезпечення соціальних гарантій трудящих.

Основні блага, гарантовані підприємством, згідно Колективного договору:

- надання фінансової допомоги молодим сім'ям, вперше вступають в шлюб;
- надання фінансової допомоги при народженні дитини;
- надання путівок за пільговою вартістю на оздоровлення працівників і членів їх сімей;

- надання допомоги співробітницям підприємства, діти яких відвідують дошкільні установи;

- надання фінансової допомоги молодим працівникам при поверненні на підприємство після закінчення строкової служби в лавах Збройних сил України;

- надання фінансової допомоги молодим фахівцям з провідним спеціальностями, які прийшли на підприємство після закінчення ВНЗ;

- медичне страхування співробітників.

Навчання персоналу - ключовий фактор успішності ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Поява нових технологій, впровадження у виробництво сучасного обладнання потребує відповідної кваліфікації співробітників. Саме своєчасне оволодіння професійними знаннями і практичними навичками забезпечує ефективний розвиток і підтримку конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» активно розвиває персонал на рівнях:

- професійне навчання;
- менеджерська навчання;
- цільове навчання.

Професійне навчання забезпечує:

- первинну професійну підготовку робітників;
- перепідготовку робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників - професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії.

Перепідготовка робітників – професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які мають первинну професійну підготовку (в т.ч. навчання другим професій).

Підвищення кваліфікації робітників – професійно-технічне навчання осіб, яке дає можливість розширити і поглибити раніше здобуті знання,

вміння і навички відповідно до сучасних вимог виробництва.

Підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців – навчання, що дозволяє опанувати нові функціональні обов'язків та особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоїти основи менеджменту, маркетингу, вдосконалити навички управління сучасним виробництвом.

Менеджерська навчання – семінари, тренінги для керівників і кадрового резерву з метою розвитку управлінських навичок і компетенцій.

Цільове навчання – підготовка співробітників з питань охорони праці, положень нормативно-правових актів.

На ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ефективно функціонує система безперервного навчання персоналу. Щорічно навчання проходять близько 1,5 тисячі осіб.

Партнери підприємства в сфері освіти:

- Запорізьке вище індустріально-політехнічна училище №23;
- Національна металургійна академія України;
- Український державний хіміко-технологічний університет.

Підприємства Метінвесту «Запоріжсталь», «Запоріжжокс», «Запоріжвогнетрив» і Запорізький ливарно-механічний завод у 2018 році перерахували до зведеного бюджету України понад 5,2 млрд гривень податків і зборів, наростивши відрахування на 30% в порівнянні з 2017 роком (4 млрд гривень). До місцевих бюджетів підприємства направили близько 861 млн гривень, що також перевищує показники минулого року (понад 741 млн гривень за 2017 р.).

«Запоріжвогнетрив» в 2018 році перерахував до зведеного бюджету країни більше 500 млн гривень податків і зборів (в тому числі до місцевих бюджетів близько 68 млн гривень).

Головним завданням в ході оновлення домни стала заміна вогнетривкої футеровки системи жолобів. Зокрема, нову футеровку отримали центральний, чавунний і шлаковий жолоби, а також жолоби одноноскової

розливання чавуну і одноноскової розливання шлаку. Як вогнетривкого матеріалу використано близько 35 тонн тиксотропного бетону виробництва ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Мета ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - вивести якість і швидкість проведення ремонтів на принципово новий рівень. В даному випадку перед сервісним центром була поставлена задача: виконати весь обсяг робіт на чотири доби раніше, тим самим скоротивши тривалість ремонту на 30%.

Оперативне проведення ремонтних робіт фахівцями Сервісного центру «Запоріжвогнетрив» дозволить ДП №2 «Азовсталі» провести додатково близько 8 тис. тонн чавуну.

Сервісний центр (м. Маріуполь) входить до складу ПАТ «Запоріжвогнетрив» з лютого 2016 року. Основна спеціалізація сервісного центру - коксодоменний вогнетривкі роботи і обслуговування агрегатів сталеплавильного виробництва.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші – дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, – погоджуються всі.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів

установлення цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Так само як важко уявити собі два однакові підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Саме розгляд таких чинників, а також використання різних експертних та розрахункових методів задля їх характеристики використовуються у даній роботі для оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Визначаємо ефективність поточного потенціалу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (показник ω), для чого заповнюємо табл. 2.3 вербальними характеристиками по кожному елементу оцінки потенційних можливостей в такий спосіб:

Таблиця 2.3 - Розрахунок нормативів оцінки потенційних можливостей

Елемент СПП ($i=1\dots n$)	Поточний потенціал (C_F)	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії (C_0)	Норматив оцінки потенційних можливостей (C_F/C_0)
1	2	3	4
1. Здатність до МЕ аналізу ситуації	Висока з повільною реакцією	Висока зі швидкою реакцією	0,85
2. Здатність до своєчасного виявлення проблем	Відносно висока	Висока зі своєчасним реагуванням	0,95

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
3. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг	Нижче середньої	Вище середньої за наявністю	0,5
4. Ділова репутація	Висока	Взірцева	0,9
5. Здатність до реалізації конкурентних переваг	Невисока за відсутністю наявності потреб	Висока за наявністю потреби	0,4
6. Підтримка конкурентного статусу	Низька через відсутність конкурентів	Відносно висока	0,6
7. Забезпечення внутрішньої гнучкості управлінської системи	Достатньо висока	Відносно висока по мірі вдосконалення	0,75
8. Впровадження передових технологій	Достатній за наявних умов	На найвищому рівні	0,9
9. Кадровий потенціал	Постійно вдосконалюється	Найвищий	0,85
10. Здатність виробляти нову продукцію	Потенційно можлива	Низька за специфікою виробництва	0,3
11. Наявність постійних клієнтів	Практично відповідає вимогам	Абсолютна	0,95
12. Розробка та реалізація соціальних програм	Середній за відсутністю потреби	Високий рівень залежно від потреб	0,5
$\omega = \sum (C_F / C_O) / n$			0,7

Із таблиці маємо, що ефективність існуючого потенціалу складає 0,7.

Визначаємо ступінь оптимальності чинної стратегії (показник ϕ) за допомогою табл. 2.4.

Оцінка рівня оптимальності чинної стратегії в табл. 2.4, що дорівнює 0,74, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальній за чинником збільшення обсягів робіт на 74%.

Тобто, необхідно ще більше підвищити рівень діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за для того, щоб досягти рівня оптимальної стратегії.

Таблиця 2.4 - Визначення рівня діючої стратегії

Чинники успіху в майбутньому (j=1...m)	Діюча стратегія (S _F)	Стратегії майбутнього			Рівень діючої стратегії по відношенню до оптимальної (S _F / S _O)
		S1	S2	S3	
1	2	3	4	5	6
1. Збільшення обсягів надання послуг	Майже відсутнє	Залежно від підключення до централізованої стічної системи		Залежно від кількості населення	0,95
2. Динаміка географічного розширення ринку	Низька	Залежно від зміни кордонів міста			0,65
3. Ступінь відновлення наданих послуг	Відсутній	Помірний, залежно від умов			0,2
4. Підвищення якості надання послуг	Залежно від розвитку підприємства	Залежно від потреб споживачів		Залежно від зміни технології	0,5
5. Приріст чисельності споживачів даного сектора ринку	Повільний	Помірний		Приріст споживачів відповідно приросту населення	0,7
6. Ступінь відновлення технології	Помірний	Залежно від розвитку технологій			0,65
7. Рівень насичення попиту	Майже найвищий	Найвищий			0,95
8. Суспільна прийнятність послуг	Повна	Повна			1,0
9. Коливання цін	Помірне, регулюється законодавством	Залежно від макроекономічних змін			0,8
10. Стабільність структури ринку	Стабільна	Стабільна			1,0
$\varphi = \sum(S_F / S_O) / m$					0,74

Оцінку майбутнього конкурентного статусу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ми можемо розрахувати за формулою:

$$КСО = \omega \times \varphi \times R_F / R_O \times K_{\Pi}, \quad (2.1)$$

де ω - ступінь оптимальності поточного потенціалу промислового підприємства (0,7);

ϕ - ступінь оптимальності чинної стратегії (0,74);

R_F/R_O - відношення фактичної рентабельності до оптимальної; ($R_F/R_O=0,5$);

K_{Π} - поправочний коефіцієнт, рівний 1,03

Виходячи з цих даних, розрахуємо майбутній конкурентний статус:

$$КСО = 0,7 * 0,74 * 0,5 * 1,03 = 0,267$$

Для значень майбутнього конкурентного статусу промислового підприємства встановлені такі градації:

0,512 і вище - «гарний» статус;

0,125 і вище - «середній» статус;

0,016 або нижче - «слабкий» статус.

Виходячи з цих градацій можна зробити висновок, що аналізоване підприємство має середній конкурентний статус, що є задовільним результатом за умов специфіки діяльності комунальних підприємств, у тому числі галузі водовідведення.

Використовуючи отримані в розрахунках значення принадності СЗГ і майбутнього КСО, встановлюємо, яким квадрантом матриці GE-McKensey (рис. 2.3) описується стратегія ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Позиція в конкуренції	Сильна	Витягти максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток/вилучити максимальну вигоду	Інвестувати/Утримати позиції
	Середня	Повільно іти	Витягти максимальну вигоду або піти	Інвестувати і реінвестувати прибуток
	Слабка	Іти швидко, повільно або залишитися	Залишитися/ Повільно піти	Інвестувати, реінвестувати піти
		Низька	Середня	Висока
		Принадність СЗГ		

- подальший розвиток підприємства;
- утримання раніше завойованих позицій.

Рисунок 2.3. Тривимірна матриця General Electric-McKensey

Виходячи з того, що майбутній конкурентний статус підприємства та принадність СЗГ мають середній рівень отримуємо, що підприємство знаходиться у квадранті «Витягти максимальну вигоду або піти».

Окрім того, що підприємство повинно зберігати наявні конкурентні позиції, воно ще повинно рухатись далі.

Як варіант його розвитку - це інвестувати і реінвестувати прибуток, так як першочерговою метою діяльності комунальних підприємств є безперервне та якісне надання послуг населенню, а вже потім – максимізація прибутку. Тому, при найменшій змозі отримати прибуток, підприємство вкладе його у розвиток підприємства.

Ознайомимося з моделлю «п'ятьох сил» Майкла Портера (рис. 2.4) та застосуємо для аналізу стратегічного управління на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.

Основою даної моделі є твердження про те, що прибутковість галузі визначається не зовнішнім виглядом виробленої продукції, не рівнем використовуваної технології, а структурою галузі. Для кожної сили визначаємо по 2 чинники зміни характеру впливу (посилення / ослаблення впливу) кожної сили навколишнього середовища на підприємство.

Врешті-решт, необхідно провести ранжування як отримані чинники за характером впливу змінюються за допомогою методу рангової кореляції.

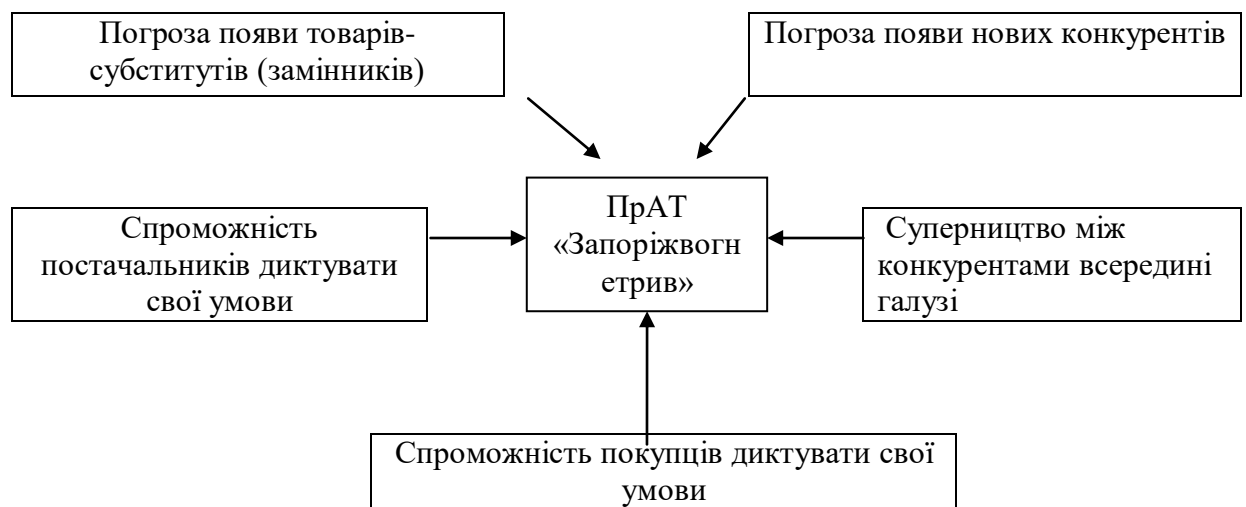


Рисунок 2.4. Модель «п'ятьох сил»

Для цього необхідно скласти анкети опитування експертів для кожної групи чинників (табл. 2.5).

При ранжируванні використовується такий принцип: ранг 1 присвоюється тому чиннику, що, на думку спеціаліста, має найбільший вплив на досліджуваний об'єкт.

Ступінь зв'язку між декількома ранжуваннями (оцінками, виставленими опитаними експертами) оцінюється коефіцієнтом конкордації, або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає узгодженість експертів при ранжируванні n об'єктів за ступенем володіння деякою властивістю X .

Нехай є n об'єктів 1, 2, ..., i , ..., n , що в різному ступені мають властивість X , і нехай m експертів ранжують ці об'єкти за властивістю X . Сумарне ранжування матиме вигляд

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}. \quad (2.2)$$

Цей метод формалізації апріорної інформації звичайно застосовується, коли кількість рангованих об'єктів невелика ($n \leq 15$).

Середній ранг у цьому ряду складає:

$$a = \frac{1}{2} m \times (n + 1) \quad (2.3)$$

$$a = 0,5 \cdot 10 \cdot (10 + 1) = 5 \cdot 11 = 55$$

Сума квадратів різниць між членами сумарної ранжировки і членами ряду, складеного із середніх значень, дорівнює

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} m(n + 1) \right\}^2 \quad (2.4)$$

Із таблиці 2.5 видно, що $S = 2816$

Таблиця 2.5 – Експертна оцінка чинників

Найменування чинників	Експерти										$\sum_{j=1}^n X_{jn}$	$\sum_{j=1}^n X_{jn} - a$	$(\sum_{j=1}^n X_{jn} - a)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Унікальність послуг підприємства	8	10	6	9	9	6	5	10	7	8	78	23	529
2. Імовірність появи у конкурентів аналогічних послуг	5	3	6	8	1	2	4	5	3	2	39	-16	256
3. Бар'єри для вступу на ринок	2	3	1	2	3	4	4	5	6	7	37	-18	324
4. Темпи розвитку ринку діяльності	7	9	5	2	3	10	4	6	4	5	55	0	0
5. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства	4	6	8	2	4	6	3	5	1	9	48	-7	49
6. Можливість вибору нових постачальників	1	2	4	6	5	2	1	3	3	4	31	-24	576
7. Кількість і статус покупців на ринку	10	9	7	5	8	9	4	5	6	4	67	12	144
8. Орієнтація підприємства на певний сегмент ринку	9	9	10	8	7	6	4	5	3	7	68	13	169
9. Застосування конкурентами промислового шпідіажу	3	4	5	2	1	2	1	4	5	3	30	-25	625
10. Застосування конкурентами методів нецінової конкуренції	5	8	4	3	2	7	5	1	2	6	43	-12	144
Всього													2816

Розмір S досягає максимуму, коли всі експерти дають однакові ранжировки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць S до максимально можливої суми $S_{\text{макс}}$, утворюється вираз для коефіцієнта конкордації, запропонований Кендаллом:

$$W = \frac{S}{S_{\text{макс}}} = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}. \quad (2.5)$$

$$W = \frac{12 \cdot 2816}{10^2(10^3 - 10)} = \frac{33792}{99000} = 0,34$$

Розмір W змінюється від 0 до 1. $W=1$ означає, що всі експерти дали однакові ранжировки; $W=0$ означає, що зв'язок між ранжировками, даними m експертами, відсутній. У даному випадку зв'язок між ранжировками експертів присутній.

Аналогічно проведемо ранжування значення сумарних рангів чинників, що одержали перший рейтинг у кожній групі, і зробити висновок про вплив на діяльність підприємства на ринку сил конкуренції відповідно до моделі «п'ятьох сил» Майкла Портера (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Ранжування факторів зовнішнього середовища

Чинники	$\sum_{j=1}^n X_{jn}$
1. Унікальність послуг підприємства	78
2. Орієнтація підприємства на певний сегмент ринку	68
3. Кількість і статус покупців на ринку	67
4. Темпи розвитку ринку діяльності	55
5. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства	48
6. Застосування конкурентами методів нецінової конкуренції	43
7. Імовірність появи у конкурентів аналогічних послуг	39
8. Бар'єри для вступу на ринок	37
9. Можливість вибору нових постачальників	31
10. Застосування конкурентами промислового шпіонажу	30

Згідно отриманих результатів ранжування чинників зовнішнього середовища, маємо, що на діяльність підприємства мають найбільший вплив: унікальність послуг підприємства (підприємство-монополіст); орієнтація підприємства на певний сегмент ринку (у даному випадку сегментом є усе населення); кількість і статус покупців на ринку (більш за все підприємство хвилює матеріальний статус споживачів, та спроможність сплачувати за

спожиті послуги). Найменший вплив мають такі фактори: бар'єри для вступу на ринок (бар'єрів як таких не існує взагалі, так як у сфері вантажоперевізника конкуренція є не характерним явищем); можливість вибору нових постачальників; застосування конкурентами промислового шпіонажу (найменш впливовий фактор, так як у підприємства відсутні конкуренти).

Усі інші фактори мають посередній вплив.

Таким чином, аналізуючи наведений матеріал, можна стверджувати, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» обрав вірний шлях розвитку і модернізації. Стратегія ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає серйозні вкладення в технічне переозброєння і впровадження інновацій. Розвинути виробництво комбінату в повністю збалансоване, максимально ефективне підприємство, яке б виробляло якісний продукт і був присутній на ключових ринках.

2.3 SWOT- аналіз стратегічної діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

SWOT-аналіз призначений для комплексної оцінки поточного положення автотранспортного підприємства на ринку й перспектив його подальшої діяльності при визначенні, у рамках стратегічного менеджменту, найбільш важливих напрямків розвитку підприємства. Дослідження ринкової позиції, виявлення найбільш значимих факторів, що формують бізнес-середовище, що й впливають на неї, передує будь-якому процесу планування. Swot-Аналіз звичайно проводять при розробці бізнес-планів і маркетингових стратегій.

Даний метод аналізу був уперше запропонований і застосований американськими менеджерами. Своєю назву він одержав по перших буквах англійських слів, що визначають його сутність:

S (Strength) – сила

ПРО (Opportunity) – можливість.

W (Weakness) – слабкість.

T (Threat) – погроза

Зміст SWOT-аналізу полягає в оцінці стану ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в цей час і складання прогнозу щодо її майбутнього стану. При цьому намічається реалізація ідеї про перетворення недоліків ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в її гідності, а погроз – у можливості при одночасному розвитку переваг і усуненні слабких сторін діяльності.

SWOT-аналіз призначений для комплексної оцінки поточного положення автотранспортного підприємства на ринку й перспектив його подальшої діяльності при визначенні, у рамках стратегічного менеджменту, найбільш важливих напрямків розвитку підприємства. Дослідження ринкової позиції, виявлення найбільш значимих факторів, що формують бізнес-середовище, що й впливають на неї, передують будь-якому процесу планування. SWOT-аналіз звичайно проводять при розробці бізнес-планів і маркетингових стратегій.

Завдяки багаторічному досвіду роботи, значній матеріально-технічній базі, логістиці, маркетингу, дипломованих фахівців, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має перевага для виграшу в тендерах і одержання контрактів як в Україні так і в країни Європи.

Слабкі сторони:

– посилення конкуренції з боку підприємців шляхом їхнього злиття й укрупнення;

– зміна податкового законодавства у бік збільшення навантаження;

– ріст вартості матеріалів.

Сильні сторони:

– відсутність серйозної конкуренції;

– наявність потужної власної матеріально-технічної бази;

– наявність багаторічного досвіду на ринку;

– наявність досвідченої, професійної команди менеджерів і

управлінського персоналу.

В таблиці 2.7 представлено SWOT-аналіз визначення слабких та сильних сторін діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока кваліфікація персоналу Високопрофесійна команда співробітників Низька плинність кадрів Мотиваційна система оплати праці Наявність стратегії розвитку Адекватна цілям організаційна культура Наявність великого досвіду Відпрацьована технологія виробництва Стійкі і тривалі відносини з постачальниками Висока культура ведення торгівельної діяльності Стабільне фінансове становище Ефективне управління витратами Зростання прибутку Позитивний імідж Широкий асортимент Використання сучасних засобів стимулювання споживачів Наявність відділу маркетингу Обмежене матеріально-технічне постачання</p>	<p>Неналежне технологічне оновлення Нестача сучасного програмного забезпечення Недостатність фінансування розвитку підприємства Нездатність швидко реагувати на зміни попиту Нестача інформації для проведення комплексного аналізу Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності Недосконала система управління стосунками із споживачами</p>
Можливості	Загрози
<p>Державна підтримка галузі Зростання світового попиту на метал Вихід з економічної кризи Нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ Зростання рівня соціальних потреб населення Переорієнтування життєвих цінностей Нові технологічні рішення Удосконалення якості існуючих продуктів Тенденції в науково-технічному прогресі Підвищення залучення іноземних інвестицій Світове визнання та відома назва Стабільна географія експорту товарів Збільшення поставок в країни ЕС Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень Високий ступень задоволеності продукцією Наявність незадоволеного попиту Зростання попиту Збільшення присутності в корпоративних правах підприємств Тривале співробітництво з постачальниками Відхід з ринку дрібних підприємств</p>	<p>Нестабільна політична ситуація в Україні Гальмування економічних реформ Постійні зміни в законодавстві України Жорстка податкова політика Падіння темпів виробництва Рівень інфляції Коливання курсу національної валюти Погіршення демографічної ситуації Зменшення працездатного населення Зниження народжуваності Підвищення рівня безробіття Низька швидкість змін нових технологій Орієнтація на експорт Підвищення тарифів на електроенергію і газ Збільшення цін постачальників Скорочення кількості постачальників Поява нових технологій у конкурентів Поява товарів-замінників Значний вхідний бар'єр до ринків збуту</p>

Сильні і слабкі сторони в SWOT-аналізі зовсім не припускають перелік всіх особливостей компанії, а лише тих, що відносяться до ключових чинників успіху.

Дуже довгий список приводить до неясності і розпливчатості і відводить тому, що є дійсно важливим. Сильні і слабкі сторони компанії – визначення відносні, а не абсолютні. Добре бути сильним в чому-небудь, але якщо конкуренти в цьому сильніше, це стане слабкістю компанії.

На основі виявлених і згрупованих як позитивних, так і негативних факторів діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в даний період часу, при майбутній розробці стратегічного плану можуть бути застосовані певні стратегії:

- стратегія «сильні сторони – слабкі сторони» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для посилення її слабких сторін;

- стратегія «сильні сторони – зовнішні загрози» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для послаблення чи ліквідації зовнішніх загроз;

- стратегія «зовнішні можливості – слабкі сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на використання існуючих зовнішніх можливостей для посилення її слабких сторін;

- стратегія «зовнішні можливості – сильні сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін за рахунок зовнішніх можливостей.

З проведеного стратегічного аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» доцільно використовувати стратегію «зовнішні можливості – сильні сторони», яка базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін за рахунок зовнішніх можливостей

Висновки до розділу 2

Таким чином, об'єктом дослідження виступає ПрАТ

«Запоріжвогнетрив».

Проаналізувавши основні показники ПрАТ «Запоріжвогнетрив» будуть розроблятися заходи такі як постійне підвищення ефективності роботи за допомогою впровадження найсучасніших ІТ-розробок. Впровадження та розвиток інтегрованої інформаційної системи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» дозволить піднятися на якісно новий рівень управління у всіх областях діяльності підприємства – у області інформаційних технологій, економічної роботи, ведення основних технологічних та управлінських процесів..

Основним напрямком діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - є виробництво неформованих вогнетривів – відносно новий напрямок діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке є частиною масштабного інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на диверсифікацію виробництва.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В УМОВАХ КРИЗИ3.1 Напрямки удосконалення стратегічного управління підприємством
в умовах кризи

Стратегічними напрямками розвитку підприємств виробництва вогнетривів є:

- організація виробництва вогнетривів високої якості з використанням наявної в Україні природної алюмосилікатної вогнетривкої сировини, що дасть змогу забезпечити виробництво вогнетривів для доменних печей та повітрянагрівачів, коксових та обертальних печей, вагранок, регенераторів, мартенівських та інших печей;

- забезпечення виробництва вогнетривів, необхідних для поліпшення структури виплавки, розливу сталі та інших виробництв; зниження питомої ваги низькоякісних шамотних виробів та збільшення корундових, мулітокорундових, магнезійних волокнистих, неформованих, оксидних вогнетривів та безкислотних сполук;

- удосконалення виробництва неформованих вогнетривів замість штучних;

- розширення виробництва магнезійних вогнетривів, графітизованих і мулітових блоків, карбідокремнієвих та інших вогнетривів, у тому числі як за рахунок закупівлі сировини за кордоном, так і освоєння власних родовищ.

Основні стратегічні цілі ПрАТ «Запоріжвогнетрив».:

- Збереження і збільшення частки ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на ринках вогнетривкої продукції і послуг України, країн СНД, Європи.
- Зростання соціальної відповідальності та суспільної значимості ПрАТ

«Запоріжвогнетрив».

Основні напрямки діяльності, задані корпоративною стратегією ПрАТ «Запоріжвогнетрив»:

- Розробка та впровадження нової вогнетривкої продукції, орієнтуючись на зміни, що відбуваються у споживачів, основні тенденції розвитку науки і виробництва. Досягнення конкурентної переваги серед українських і зарубіжних підприємств з виробництва вогнетривів і пропант.

- Виробництво «традиційної» продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив», в обсягах, що задовольняють потреби ринку вогнетривкої продукції.

- Забезпечення комплексного підходу в задоволенні потреб клієнтів, що включає проектування теплових агрегатів, постачання вогнетривкої продукції, контроль і обслуговування в процесі експлуатації.

- Забезпечення високої якості вогнетривкої продукції і послуг, повністю задовольняє вимогам споживачів.

- Постійне оновлення і модернізація виробничої бази ПрАТ «Запоріжвогнетрив», здатність швидкого задоволення потреб клієнтів в поставках вогнетривкої продукції.

- Диверсифікація виробництва по галузях і регіонах.

- Розвиток широкої регіональної дистриб'юторської мережі.

- Послідовна кадрова політика, спрямована на навчання та виховання кваліфікованих фахівців для потреб ПрАТ «Запоріжвогнетрив», збереження традицій, зміцнення колективу підприємства.

- Відповідальна екологічна політика, спрямована економне використання природних ресурсів, їх відновлення і оновлення, забезпечення прийнятних екологічних умов життєдіяльності в регіоні.

- Цілеспрямована соціальна політика, спрямована на гармонійне поєднання громадських, корпоративних і особистих інтересів співробітників компанії, активну участь в суспільно-політичному житті регіону.

Основні напрямки діяльності, задані функціональними стратегіями ПрАТ «Запоріжвогнетрив»:

Маркетингова стратегія. Основна мета маркетингової стратегії - зростання обсягів продажів за рахунок оптимальних підходів до ціноутворення, розповсюдження і просування продукції і послуг в цільових ринкових сегментах, заснований на вивченні і задоволенні потреб клієнтів у традиційній і новій вогнетривкої продукції

Основні напрямки діяльності, задані маркетинговою стратегією ПрАТ «Запоріжвогнетрив»:

- розширення географії дистриб'юторської мережі;
- інтеграція з провідними іноземними виробниками і постачальниками вогнетривкої продукції, спрямована на задоволення вимог споживачів в комплексних поставках;
- галузева спеціалізація підрозділів збутової мережі (виділення цільової групи менеджерів, яка обслуговує споживачів конкретної галузі);
- реалізація адресних програм взаємодії з VIP-клієнтами, організація представництв на території базування таких клієнтів;
- розширення практики надання споживачам комплексного обслуговування теплових агрегатів від етапу проектування до їх обслуговування в процесі експлуатації.

Виробнича стратегія. Основна мета виробничої стратегії - підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за рахунок досягнення оптимального співвідношення собівартості і якості продукції, а також скорочення тривалості виробничого циклу.

Виробнича стратегія базується на прогнозі розвитку ринків вогнетривкої продукції і послуг України і країн СНД.

Пріоритети діяльності, задані виробничою стратегією:

- глибока модернізація існуючих технологічних процесів, пріоритетний розвиток нових, затребуваних у споживача продуктів і послуг;
- створення гнучких виробничих ліній, які дозволять оперативно реагувати на замовлення споживачів, випускати як невеликі, так і великі партії продукції;

- розвиток власної сировинної бази, в тому числі за рахунок використання старих родовищ;
- впровадження енергозберігаючих технологій.

Інвестиційна стратегія. Основна мета інвестиційної стратегії – ефективна підтримка реалізації функціональних стратегій, здійснюваних в рамках корпоративної стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

При формуванні інвестиційної стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив» визначено:

- пріоритетні напрямки капіталовкладень, комплекси інвестиційних заходів (проектів), спрямовані на завоювання і зміцнення ринкових позицій бізнесу в середньо- і довгостроковій перспективі;
- оптимальний розподіл ресурсів між напрямками інвестицій, з урахуванням виконання завдання по мінімізації ризику і максимізації прибутковості (віддачі) від вкладеного в інвестиційні проекти капіталу.

Інвестиційна стратегія розглядається керівництвом ПрАТ «Запоріжвогнетрив» як один з головних чинників забезпечення ефективного розвитку компанії.

Успішні передумови функціонування ПрАТ «Запоріжвогнетрив» визначаються станом побудови керівництвом підприємства організації управління. Корпоративне управління забезпечує успіх співпраці між зацікавленими особами у рамках класичного трикутника: акціонери – наглядова рада – менеджмент і, будучи «правильною» у легітимних відносинах, дає позитивний результат для подальшого функціонування ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Значна увага у цій взаємодії повинна приділятися наглядовій раді, а її забезпеченню – врахування значення світових стандартів ефективного корпоративного управління у рамках Принципів корпоративного управління України. Саме вони стали основою для розробки методичного підходу для побудови алгоритму удосконалення корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у контексті його складових (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Алгоритм удосконалення механізмів корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив у контексті складових принципів корпоративного управління України

Роль наглядової ради у діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинна

надаватися захисту прав акціонерів, нагляду за роботою виконавчого органу й загальним перебігом справ підприємства та його афілійованих осіб, а також консультативній допомозі виконавчому органу і, разом з тим, цей орган повинен діяти в інтересах акціонерного товариства й афілійованих з ним інших підприємств, зважаючи на інтереси зацікавлених сторін підприємства, тим самим відповідаючи за якість власної діяльності.

Особливе значення керівництву ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно надавати розробленню та затвердженню у внутрішніх нормативних документах розподілу обов'язків і порядку діяльності наглядової ради; передбачати положення щодо її стосунків із виконавчим органом, загальними зборами акціонерів та, за необхідності, профспілковим комітетом, а також переліком делегованих їй повноважень. Ця інформація повинна бути оприлюднена на веб-сайті підприємства.

Наглядова рада ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинна створювати певний ступінь довіри для підприємств щодо стратегічного розвитку металургійного підприємства через фіксування у регламентуючих документах правил ділової етики та соціальної відповідальності за взяті зобов'язання.

У річному звіті ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно було б додати звіт наглядової ради. У звіті необхідно зазначити такі відомості про членів наглядової ради: вік; стать; громадянство; основну та інші посади; професію; дату першого призначення; строк повноважень.

Член наглядової ради має достроково виходити у відставку в разі поганої роботи, структурної несумісності інтересів, а також в інших випадках, коли склад наглядової ради вважає це за необхідне і за, відповідно, передбаченими пунктами у внутрішніх регламентних документах товариства.

Члени наглядової ради, які часто пропускають засідання (із зазначенням осіб), можуть бути притягнуті за це до відповідальності. Контроль за виконавчим органом з боку наглядової ради має передбачати нагляд:

- за досягненням цілей товариства;
- корпоративною стратегією та ризиками, притаманними діяльності підприємства;
- структурою та функціонуванням внутрішніх систем управління ризиком й контролю;
- процесом формування фінансової звітності; дотриманням вимог законодавства та нормативних актів.

Наглядова рада, не менше одного разу на рік, повинна обговорювати питання власної діяльності та роботи окремих її членів і робити відповідні висновки за результатами цього обговорення, яке має проводитися за відсутності членів виконавчого органу.

Крім того, обговоренню підлягають бажаний профіль, склад та компетентність наглядової ради. Вона повинна обговорювати питання роботи виконавчого органу, його членів і зробити відповідні висновки за результатами цього обговорення.

Звіт наглядової ради повинен містити посилання на такі аспекти: стратегію та ризики бізнесу, результати оцінки виконавчим органом структури та функціонування внутрішніх систем управління ризиком й контролю.

Наглядова рада та окремі її члени повинні нести відповідальність за отримання від виконавчого органу та зовнішнього аудитора всіх відомостей, необхідних для належного виконання своїх обов'язків. Наглядова рада може отримувати інформацію від посадових осіб та зовнішніх радників товариства, які мають надавати для цього необхідні засоби. На її засіданнях можуть бути присутні посадові особи та зовнішні радники.

Роль голови наглядової ради повинна полягати у визначенні порядку денного, головуванні на засіданнях ради, слідкуванні за належною роботою наглядової ради та її комітетів, організації адекватного постачання інформації членам ради, забезпеченні наявності достатнього часу для ухвалення рішень, організації для новопризначених членів програми вступу

на посаду та навчання, виступах від імені наглядової ради як основної контактної особи для виконавчого органу, ініціюванні оцінки діяльності наглядової ради та виконавчого органу, нагляді за організованим та ефективним проведенням загальних зборів акціонерів.

Голові наглядової ради для виконання цих завдань повинен допомагати корпоративний секретар, посаду якого необхідно передбачити в організаційній структурі ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Вважаємо, що за запропонованим методичним підходом удосконалення корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за складовими, його оптимальна модель має виглядати таким чином.

Наглядова рада повинна виконувати функції:

- стратегічного управління товариством та відповідальності перед акціонерами за результати діяльності;
- формування та підтримки системи контактів між акціонерами, іншими зацікавленими особами й товариством;
- врегулювання конфліктів інтересів акціонерів та найманих менеджерів;
- створення і забезпечення функціонування комплексної системи контролю та моніторингу ризиків;
- підбору персонального складу, нагляд за діяльністю, оцінки та стимулювання голови й членів правління.

Інформаційне забезпечення роботи наглядової ради повинно бути зі своєчасним доступом до інформації, необхідної для виконання визначених функцій та консультативної підтримки з боку незалежних експертів.

Обов'язковою умовою організації роботи наглядової ради мають стати постійні комітети, принаймні, з питань призначень й винагород, аудиту, захисту прав акціонерів та стратегії і інвестицій.

До складу наглядової ради повинні входити акціонери, обрані на загальних зборах, які відповідатимуть визначеним вимогам. Оплата праці голови та членів наглядової ради є диференційованою,

встановлюється відповідно до укладених цивільно-правових підстав та розміром обов'язків.

Особливим напрямом діяльності повинна стати виважена інформаційна політика, згідно з якою розробляються внутрішні документи з переліком конфіденційної та інформації з обмеженим доступом, а також порядком її надання та оприлюднення.

Процес удосконалення акціонерними товариствами вищеперерахованих позицій щодо обґрунтування доцільності організації діяльності наглядової ради, безумовно, має підвищити загальний рівень якості корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Враховуючи значну роль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у функціонуванні металургійних підприємств, їх доцільно залучати у механізми корпоративної співпраці. Насамперед, через участь в управлінні ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у складі членів наглядової ради.

Також, удосконалення механізму корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинно відбуватися через зміни і у внутрішньогосподарській організації трудової діяльності, що сприяє стимулюванню приватної ініціативи акціонерів у межах колективної праці.

Необхідно впроваджувати договірні відносини між виробничими і допоміжними внутрішньогосподарськими структурами; суттєво змінити характер управління цими підрозділами, насамперед, процес делегування багатьох функцій «зверху вниз», приділяти більшу увагу самостійності підрозділам на оперативно-господарські операції через включення у розпорядження одержаної продукції, прибутку тощо; надавати можливість функціонувати на принципах комерційного розрахунку на основі прямої залежності матеріальної винагороди працівників допоміжних і обслуговуючих виробництв від ефективної діяльності всього виробничого колективу; переорієнтовувати функції управлінської діяльності на вирішення перспективних комерційно-маркетингових, виробничих та інших питань, передачі оперативно-господарського управління, обліку в первинні

виробничі колективи [10].

Одним з корисних інструментів при удосконаленні механізму корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має бути залучення фінансових коштів не тільки працюючих на договірній основі з товариством, а й комерційних, промислових й інших інвесторів, з метою переливу торгово-промислового капіталу в аграрну сферу, тим самим прискорюючи обіг і стабільність його віддачі.

Необхідно вкладати ці кошти у модернізацію виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу, реконструкцію основного і допоміжного виробництв, будівництво переробних цехів, інших виробничих потужностей, поліпшення умов праці, підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в цілому.

Отже, процес удосконалення механізму корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» складний. На нашу думку, його ефективне застосування можливе за умов практичної реалізації:

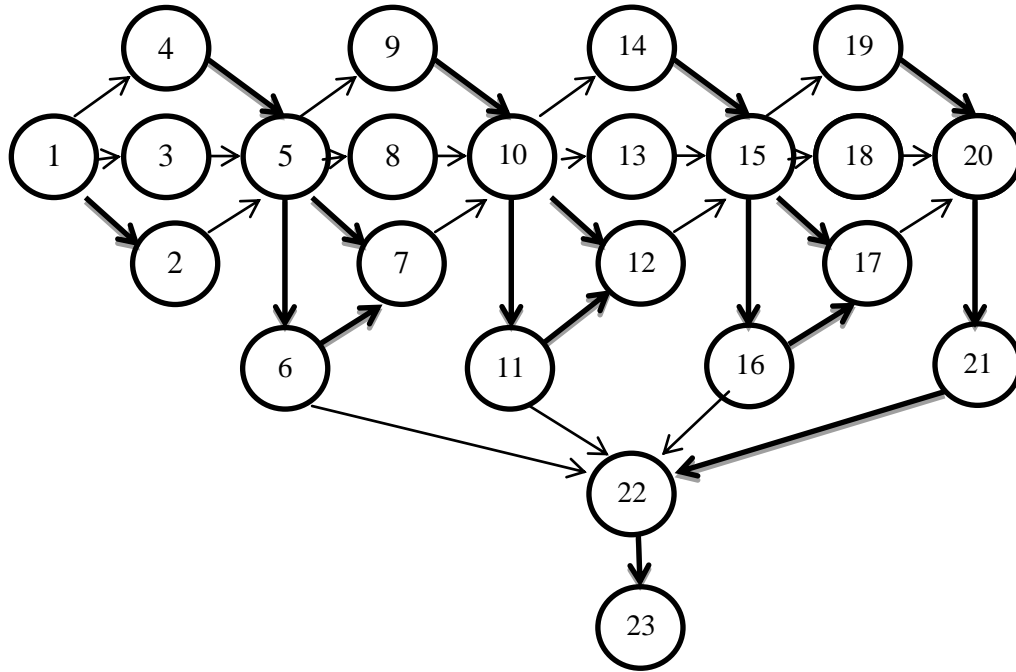
- статусу системності і законодавчого врегулювання відносин власності;
- формування спеціалізованого нормативного підґрунтя для створення акціонерних товариств в металургійній галузі;
- усунення внутрішньокорпоративних конфліктів між учасниками на основі законодавчого чи регламентного забезпечення їх прав;
- з боку держави необхідно запровадити економічні важелі для стимулювання розвитку металургійної галузі.

У цьому контексті, необхідною умовою мають стати запровадження у практичну діяльність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» Принципів корпоративного управління України та найкращі міжнародні рекомендації щодо розповсюдження ефективної практики такого корпоративного управління.

Модель вдосконалення механізму корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинна формуватися з блоків, що відповідатимуть у повному обсязі здійсненню управлінського процесу керівництвом ПрАТ

«Запоріжвогнетрив» (рис. 3.2).

Запропонована модель удосконалення механізму корпоративного управління є синтезом взаємодії безлічі альтернативних потоків, які аналізують можливості обрання ПрАТ «Запоріжвогнетрив» стратегії свого подальшого розвитку, де прослідковується очевидність подальших подій.



→ хід подій за умов сформованого механізму корпоративного управління

→ перебіг подій за умови вдосконаленого механізму корпоративного управління

Рисунок 3.2. Модель вдосконалення механізму корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Ланцюг 1 – 2 – 5 – 7 – 10 – 12 – 15 – 17 – 20 – 21 – 22 – 23 характеризує стан механізму корпоративного управління щодо налагоджених відносин зі стейкхолдерами, що передбачають економічний розвиток акціонерного товариства за умов збереження інтересів учасників. Регулювання здійснюється за допомогою економічних важелів.

Ланцюг 1 – 4 – 5 – 9 – 10 – 14 – 15 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 є протилежною ситуацією попереднього варіанту і характеризує формування механізму корпоративного управління залежно від внутрішніх та зовнішніх

чинників. Дієвими засобами щодо формування механізму корпоративного управління виступають організаційні важелі.

Ланцюг 1 – 3 – 5 – 8 – 10 – 13 – 15 – 18 – 20 – 21 – 22 – 23 – варіант вдосконалення при використанні максимально повного набору інструментів механізму корпоративного управління (економічних, організаційних, соціальних) і передбачає наявність перспектив щодо його реалізації відповідно до економічного розвитку акціонерного товариства.

У цих умовах діяльність менеджерів спрямована на балансування відносин між економічним розвитком ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та забезпеченням цілей корпоративних учасників.

Ідеальним варіантом вдосконалення механізму корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є застосування всього набору інструментарію у порядку послідовності прийняття управлінських рішень ланцюга 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23.

У реальній ринковій економіці брак інвестиційних ресурсів для стимулювання розвитку товариства спонукає до обрання найдешевших інструментів механізму корпоративного управління, які будуть найбільш впливовими.

Комплексна модель вдосконалення механізму корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» відображає взаємоузгодженість функцій корпоративного управління у рамках функцій загального менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю).

Функція планування відтворена ланцюгом 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6, що утворює інформаційну базу планування.

Заходи організації механізму корпоративного управління відтворено у ланцюгу 7 – 8 – 9 – 10 – 11.

Ланцюг 12 – 13 – 14 – 15 – 16 утворює набір важелів мотивації менеджменту щодо забезпечення прав акціонерів, інтересів учасників та розвитку акціонерного товариства.

Ланцюг 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 відображає операції щодо контролю дій менеджменту і обґрунтовує його існування, спрямоване на соціальну відповідальність менеджменту перед стейкхолдерами.

Ефективний механізм корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає прийняття стратегічних рішень, адаптованих до ринкових умов господарювання. Підвищення ефективності механізму корпоративного управління у цих умовах повинно відповідати принципам корпоративного управління, де скерування цілеспрямованого контролю акціонерів за діями менеджерів щодо забезпечення прав акціонерів та інтересів учасників лежить у площині ефективної системи інформаційного забезпечення.

Умовні позначення:

- 1 – збір інформації про склад акціонерів товариства, ступінь концентрації власності;
- 2 – загальна характеристика організації системи корпоративного управління та менеджменту;
- 3 – вивчення ступеня задоволення цілей учасників;
- 4 – опис ринкового потенціалу переробного підприємства;
- 5 – інформаційний моніторинг щодо стратегічного розвитку;
- 6 – оцінка системи інформаційного забезпечення;
- 7 – формування векторів розвитку товариства;
- 8 – коригування ступеня концентрації власності акціонерного капіталу, оптимального розподілу часток між стейкхолдерами;
- 9 – впровадження у практику стандартів корпоративного управління;
- 10 – побудова організаційно-функціональної структури управління;
- 11 – оцінка елементів сформованого механізму корпоративного управління;
- 12 – координація розподілу повноважень між органами управління, мінімізація управлінських витрат;
- 13 – розробка політики стимулювання;

- 14 – диференціювання системи відповідальності та винагород;
- 15 – регламентування обмежень повноважень посадових осіб;
- 16 – оцінка ефективності застосування системи стимулювання;
- 17 – контроль діяльності посадових осіб;
- 18 – коригування якісних та кількісних показників застосування механізму корпоративного управління;
- 19 – прогнозування перспектив розвитку акціонерного товариства;
- 20 – проведення незалежного аудиту;
- 21 – оцінка ефективності контрольних заходів з боку держави;
- 22 – оцінка та удосконалення механізму корпоративного управління;
- 23 – отримання результатів.

Необхідними заходами для підвищення ефективності механізму корпоративного управління в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мають бути:

- введення у практику Принципів корпоративного управління та організація внутрішньої регламентації діяльності товариства щодо раціонального розподілу повноважень між наглядовою радою та виконавчим органом;

- створення комітетів наглядової ради;
- визначення меж діяльності та відповідальності посадових осіб;
- розроблення інформаційної політики підприємства;
- посилення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства з боку незалежних ревізорів на основі голосування за їх кандидатури на загальних зборах акціонерів;

- забезпечення прав заінтересованих осіб (у тому числі технологічно пов'язаних) на основі координування діяльності наглядової ради через введення до її складу представників ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Реалізація цих заходів повинна призвести до створення сприятливих правових, економічних та організаційних умов для розвитку корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив», сформувати інфраструктуру підтримки розвитку корпоративного управління, визначити важливість

усвідомлення ефективного корпоративного управління і запроваджувати заходи, спрямовані на забезпечення механізмів захисту прав акціонерів та інших зацікавлених осіб.

Головною передумовою, що буде визначати здатність залучення ПрАТ «Запоріжвогнетрив» фінансових ресурсів на довгострокову перспективу, повинна стати ефективна практика корпоративного управління.

Підвищення ефективності механізму корпоративного управління в умовах адаптування ПрАТ «Запоріжвогнетрив» до ринку повинно відповідати Принципам корпоративного управління, де цілеспрямований контроль акціонерів за діями менеджерів щодо забезпечення прав акціонерів та інтересів учасників лежить у площині прозорі системи інформаційного забезпечення.

У комплексі системного вдосконалення елементів механізму корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно першочергово забезпечити процес оперативного та стратегічного планування відносин із ПрАТ «Запоріжвогнетрив», що ґрунтуватиметься на дотриманні статусу акціонерів й прав на дивіденди, раціональному розподілі повноважень та функцій управління, застосуванні прозорі системи внутрішнього контролю й аудиту, соціальній відповідальності менеджменту.

Подальші дослідження вдосконалення практики корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» слід проводити із впровадження заходів, пов'язаних із підвищенням якості корпоративного управління, що забезпечить прозорість відносин між акціонерами, менеджментом і зацікавленими особами, а також подальшого поглиблення інтеграційних зв'язків на основі власності та управління, що сприятиме діловій активності й прибутковій діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

3.2. Обґрунтування удосконалення механізмів корпоративного управління

Сучасне корпоративне управління – це складна економіко-правова система, що об'єднує норми законодавства, внутрішні нормативні документи та багаторівневу структуру управління, практику господарювання в державному та недержавному секторі [1, с. 116].

Це дає можливість ПрАТ «Запоріжвогнетрив» реалізовувати свої потенційні можливості доступу до фондів фінансового ринку, ефективно здійснювати господарську діяльність, нагромаджувати курсову вартість корпорації через підвищення вартості акцій і захищати інтереси акціонерів і суспільства загалом.

Саме охоплення такого широкого спектру сфер діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та високий рівень впливу їх економічної діяльності на конкурентоспроможність, потенціал ресурсів, металургійні ринки зумовлює актуальність дослідження проблем корпоративного управління.

Додатковим фактором важливості досліджень у сфері корпоративного управління є тривалий історичний період функціонування корпоративного управління, внаслідок чого у світовій економіці сформувався провідний економічний об'єкт (ПрАТ «Запоріжвогнетрив»), вплив якого на світову економіку можна порівнювати із рівнем впливу окремих держав чи міжнародних фінансових організацій.

Структурно ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за рівнями управління можна поділити на верхній і нижній.

Верхній рівень включає в себе акціонерів – безпосередньо власників корпорації та їх представників – раду директорів.

Нижній рівень – це лінійні керівники (менеджери) і трудовий колектив.

Система корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» – це організаційна модель, покликана з одного боку, регулювати взаємовідносини

між менеджерами компанії та її власниками, а з іншого – узгоджувати цілі різних зацікавлених сторін, забезпечуючи таким чином ефективне функціонування.

Корпоративне управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає також розподіл прав та обов'язків між учасниками корпоративних відносин. За рахунок цього формується структура завдань щодо діяльності корпорації, способи реалізації поставлених завдань і відстежуються результати діяльності.

Проте, практика функціонування ПрАТ «Запоріжвогнетрив» свідчить про недостатній рівень організації управління ними. Це призводить до зниження економічної ефективності, конкурентоспроможності, фінансово-економічної стійкості підприємств, їх інвестиційної привабливості та ринкової частки.

Основні недоліки корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» пов'язані з наступними чинниками:

- недосконалість нормативів та законодавства, що регулює діяльність корпорацій;
- наявність проблем впровадження інновацій та незахищеність прав інвесторів;
- низький рівень активності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на вітчизняному фондовому ринку внаслідок того, що контрольні пакети акцій належать великим власникам, які не зацікавлені в додаткових емісіях;
- непрозорість корпоративної фінансової звітності та політики;
- низький рівень соціальної відповідальності корпоративних формувань.

На нашу думку, найважливішим серед перелічених чинників є інституційні засади функціонування та розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив», оскільки вони створюють правові передумови для врегулювання інтересів різних категорій учасників: держави, великих і дрібних акціонерів, членів трудового колективу та менеджменту, населення загалом.

Закон України «Про акціонерні товариства» детально прописує порядок створення акціонерного товариства, проведення його ліквідації, або злиття, приєднання, поділу, перетворення, а також виділення акціонерного товариства.

У Законі розкриті основні вимоги до збільшення та зменшення статутного капіталу, анулювання акцій, порядок виплат дивідендів [3]. Отже, держава може виступати ініціатором поліпшення якості корпоративного управління переважно через зміни в законодавчому регулюванні.

Структурна модель корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (в основі такої моделі покладений розподіл управлінських функцій між акціонерами та менеджерами корпорації) перебуває в стадії формування та становлення.

Фактично на цей час формально існують розрізнені компоненти всіх традиційних моделей: відносно неконцентрована власність як в аутсайдерських системах; присутність постійної тенденції до концентрації власності та контролю, впровадження елементів перехресного володіння та формування складних корпоративних структур різного типу, що властиво інсайдерським системам.

Таке об'єднання елементів існуючих систем корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» можна вважати однією з основних особливостей формування його моделі. В основу розвитку системи управління державних підприємств за час приватизації було покладено неіснуючі фінансово-економічні механізми.

Залишаються невідпрацьованими основні механізми управління державними частками в статутних фондах цих корпорацій. Окреслені проблеми корпоративного управління в Україні потребують невідкладного розв'язання.

Отже, введення в дію нових законодавчих актів, які б ефективно регулювали питання захисту прав інвесторів у акціонерних товариствах, передбачали заходи із протидії рейдерським захопленням, є необхідним

заходом удосконалення корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Доцільно також приділяти більше уваги розробці практичних рекомендацій щодо поліпшення функціонування ПрАТ «Запоріжвогнетрив», які сприятимуть підвищенню економічної ефективності функціонування і формуванню позитивного інвестиційного іміджу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» серед іноземних інвесторів.

Також для підвищення якості взаємовідносин між акціонерами і менеджерами акціонерного товариства юридичний відділ у структурі управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинен виконувати такі функції:

- сприяти координації роботи усіх підрозділів ПрАТ «Запоріжвогнетрив», обміну інформацією між управлінськими підрозділами й акціонерами;
- готувати проекти корпоративних документів;
- вирішувати інші юридичні та організаційні питання, пов'язані з корпоративним управлінням в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (змісту функціональних обов'язків, розподілу повноважень, порядку документообігу тощо).

Аналіз особливостей формування та розвитку моделей корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» свідчить про необхідність впровадження у практику господарювання наступних загальноекономічних заходів щодо їх удосконалення:

- формування сильного та стійкого приватного сектора;
- сприяння забезпеченню прав акціонерів, здатних брати активну участь у розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив»;
- удосконалювати нормативно-правові механізми та засоби захисту прав дрібних власників акцій;
- підвищувати роль наглядових рад у процесах стратегічного планування, прогнозування, регулювання розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив»;
- забезпечення участі працівників в управлінні, у власності та в

розподілі прибутків;

- підвищення загальної, правової і корпоративної культури всіх суб'єктів корпоративного управління, їх ділової репутації та іміджу, соціальної відповідальності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Основними чинниками, що обумовлюють необхідність впровадження у практику діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ефективного корпоративного управління, на нашу думку, є:

- вихід на європейський та світовий ринки й необхідність посилення власних конкурентних переваг;

- приєднання до угод міжнародного економічного співтовариства й важливість відтворення власної ідентичності та конкурентного потенціалу;

- покращання інвестиційного клімату та надання гарантій інвесторам, збільшення інноваційно-інвестиційної діяльності;

- ефективне використання корпоративних прав з метою підвищення ефективності енерго- та ресурсокористування, виробництва та його модернізації, обсягів експортно-імпортних операцій;

- забезпечення належної стабільності роботи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в стратегічно важливих для держави секторах економіки;

- вирішення проблеми зайнятості населення, оптимізації структури ринку праці, розвитку територій;

- захист прав акціонерів та формування соціальної відповідальності загалом;

- підвищення якості та екологічної безпеки продукції.

Ми вважаємо також, що корпоративні структури ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинні бути толерантними до інших форм господарювання металургійної сфери.

Вони мають співпрацювати з малими та середніми підприємствами у процесі забезпечення формування середнього класу, підвищення добробуту, якості та рівня життя населення, соціального й екологічного розвитку

територій. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» охоплюють затвердження принципів корпоративного управління та їх адаптацію до міжнародних вимог.

В умовах вітчизняних реалій це означає збільшення обсягу інформації про корпоративне управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у річних звітах; створення у складі керівних органів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» підрозділу з аналізу та аудиту ефективності системи моніторингу та управління ризиками.

Має бути деталізована інформація про склади керівних органів ПрАТ «Запоріжвогнетрив», участь членів спостережної ради у засіданнях.

Дивідендна політика повинна відображати дотримання ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ключового права акціонерів – права на доходи від участі у ньому.

Таким чином, рівень ефективності корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є визначальним чинником ефективності ресурсокористування, впровадження інновацій, обсягів господарської діяльності, фінансово-економічної стійкості й інвестиційного забезпечення, екологізації й соціальної спрямованості, конкурентоспроможності.

3.3. Практичні рекомендації формування механізмів корпоративного управління

В економічній обстановці, що склалася в Україні на цей час, одним із пріоритетних питань для багатьох компаній є питання збереження й залучення інвестицій (зокрема, іноземних) для успішного розвитку свого бізнесу.

Правове регулювання в Україні поступово вдосконалюється й створюються сприятливіші умови для інвестування в українські компанії. Зокрема, нещодавно (з 25 червня 2016 року) було скасовано державну

реєстрацію іноземних інвестицій, прийнято зміни до Закону України «Про акціонерні товариства» щодо захисту прав інвесторів, а також закони України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» і «Про індустриальні парки», спрямовані на залучення інвестицій в окремі сфери діяльності.

1 червня 2017 року Президент України підписав новий Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» №2302а-д («Закон»), який набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування. Законом передбачені деякі важливі нововведення стосовно корпоративного управління в АТ та операцій з акціями.

Зменшення частки міноритарних акціонерів та примусовий продаж

Законом вводяться нові поняття примусового продажу (squeeze-out), яким встановлюється право мажоритарного акціонера в приватному та публічному акціонерному товаристві змушувати міноритарних акціонерів продавати свої акції. Паралельно запроваджується механізм захисту міноритарних акціонерів – примусова купівля (sell-out), яка передбачає право міноритарних акціонерів примушувати мажоритарного акціонера купувати свої акції.

Відповідно до Закону акціонер, що володіє 95% простих акцій в АТ (домінуючий контрольний пакет), матиме право надавати АТ безвідкличну публічну вимогу про придбання акцій міноритарних акціонерів протягом 91 дня від дати придбання домінуючого контрольного пакету. По отриманні вимоги міноритарні акціонери повинні продати свої акції.

Для здійснення примусової купівлі, крім випадків застосування права примусового продажу, міноритарні акціонери (якщо вони цього бажають) повинні подати відповідну заяву до АТ. В такому випадку мажоритарний акціонер буде зобов'язаний придбати їхні акції.

В обох випадках - і при примусовому продажі, і при примусовій купівлі, власник контрольного пакету акцій сплачує на користь міноритарних

акціонерів: або (i) найвищу ціну, яку було сплачено мажоритарним акціонером за придбання контрольного пакету протягом минулого року, або (ii) ціну, визначену оцінювачем; вища з цих двох сум і буде узгодженою остаточною сумою.

Договір ескроу. Законом також вводиться поняття договору ескроу (умовного зберігання). Відповідно до цього договору одна сторона вкладає кошти в банк (ексроу-агент). Ексроу-агент, у свою чергу, переводить кошти іншій стороні у разі виконання умов, передбачених договором ескроу. Механізм ескроу широко застосовується в корпоративних угодах, які раніше не регулювалися положеннями українського законодавства. Тепер договори ескроу можуть використовуватися в Україні у випадках примусового продажу та примусової купівлі з метою забезпечення належного здійснення міноритарними акціонерами сплати за свої акції.

Розголошення інформації про акціонерів, які володіють 5% або більше в публічних акціонерних товариствах

Закон передбачає вимог повідомляти про всіх акціонерів, які володіють понад 5% у публічному акціонерному товаристві. Раніше цей поріг був на рівні 10%. Ці зміни мають підвищити прозорість структури власності в публічних компаніях.

Важливими для поліпшення інвестиційного клімату в Україні також є антикорупційні реформи, які тривають, і поступове ослаблення тимчасових валютних обмежень, запроваджених Національним банком України.

Поліпшення інвестиційного клімату в Україні підтверджується поступовим підвищенням місця України в рейтингу Doing Business Всесвітнього банку (з 152-го місця у 2012 році – на 83-тє у 2016 році).

Зважаючи на позитивні тенденції, компаніям, зацікавленим у залученні інвесторів, доцільно також поліпшувати й свої внутрішні системи управління шляхом їх приведення у відповідність не тільки до законодавства України, а й до кращих міжнародних практик і стандартів ведення бізнесу.

Пріоритетними напрямками, на нашу думку, повинні стати

вдосконалення системи корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив», створення ефективної функції комплаєнс і впровадження антикорупційної програми¹.

Корпоративне управління – це система відносин між органами управління компанії, акціонерами та іншими зацікавленими особами. Корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої визначається курс розвитку компанії й контролюється її діяльність. Належна система корпоративного управління дає змогу інвесторам бути впевненими в тому, що менеджмент компанії розумно використовує їхні інвестиції для провадження фінансово-господарської діяльності й таким чином збільшується вартість їхньої участі в капіталі ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Правове регулювання й практика корпоративного управління в Україні останніми роками набули досить стрімкого розвитку: 2016 рік – набули чинності відповідні зміни до законів України «Про акціонерні товариства» та «Про управління об'єктами державної власності»; 2015 – 2016 роки – проведення реформ корпоративного управління НАК «Нафтогаз України» і державних банків України.

Зазначені вище зміни й реформи ґрунтуються на кращих міжнародних практиках, зокрема рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Одним із ключових аспектів згаданих реформ є впровадження інституту незалежних директорів (членів наглядової ради).

Крім зазначених законодавчих нововведень, що є обов'язковими переважно для підприємств із державною часткою, передові міжнародні принципи й практики корпоративного управління на підприємствах знайшли своє відображення й у Принципах корпоративного управління (далі – Принципи), затверджених Національною комісією з цінних паперів і фондового ринку (рішення № 955 від 22.07.2014). Принципи мають рекомендаційний характер й адресовані насамперед тим українським компаніям, які зацікавлені в залученні інвестицій. Потенційно це публічні акціонерні товариства, акції яких купуються й продаються на фондових

біржах. Водночас документ містить універсальні принципи й рекомендації щодо ефективного управління, які можуть застосовувати як акціонерні товариства, так і інші види компаній.

Аналіз наслідків світової фінансової кризи дозволив викрити низку проблем у сфері корпоративного управління:

– Взаємозв'язок глобальних ринків. У ХХІ ст. національні кордони не можуть стояти на шляху потоків капіталу і, відповідно, на шляху розповсюдження фінансових криз. Порушення на одному з ринків здатні викликати серйозні збої на інших, навіть дуже віддалених ринках. Усі питання, пов'язані з ринками та їхнім управлінням, регулюванням, фінансовою звітністю та аудитом, повинні бути глобально орієнтованими.

– Нездатність ринкового саморегулювання та реагування в непередбачуваних умовах. Загальний стан ринку залежить від стану всіх його структурних частин і потоку капіталів між ними. На шляху до економічної стабільності та уникнення нових криз виникає необхідність у регулюванні ринків та регулюванні системно важливих інститутів.

– Недоліки в управлінні ризиками. Недосконалі методи ризик-менеджменту, високий рівень ризику, приховування менеджментом інформації про потенційні ризики відіграло ключову роль у чутливості підприємств до шоків.

– Невиправданою виявилася політика просування англо-американської моделі та єдиного стандарту кращої практики корпоративного управління.

На основі узагальнення виявлених проблем у контексті світового досвіду визначено такі основні напрями регулювання корпоративних відносин, які можуть бути запозичені українськими регуляторами:

– ключова роль у забезпеченні функціонування належного корпоративного управління має бути відведена контролюючим, регулюючим і правоохоронним органам;

– застосування диференційованого підходу у впровадженні та застосуванні належної практики корпоративного управління;

– запровадження обов’язкового розкриття інформації щодо прогнозних факторів ризику.

Світова фінансова криза негативно вплинула на корпоративне управління в Україні. Насамперед вона призвела до скорочення горизонту прийняття рішень, що на фоні падіння довіри між економічними агентами означає згортання інвестиційних програм та посилення опортунізму менеджменту. Виявлено деякі наслідки кризи для корпоративного управління в Україні:

- знецінення ідеї публічного розміщення акцій;
- новий виток перерозподілу акціонерної власності;
- посилення лобістського тиску найбільших акціонерів;
- дискредитація механізму розподілу власності і контролю;
- зниження рівня конкуренції внаслідок заходів прямої підтримки вітчизняних виробників.

Для розбудови та вдосконалення моделі корпоративного управління в Україні має бути вироблена чітка політика держави щодо подальшого розвитку корпоративного управління, зокрема, визначення та розмежування повноважень органів державного управління; посилення контролю за дотриманням прав акціонерів; підвищення рівня кваліфікації кадрів у сфері корпоративного управління.

Важливим моментом у вдосконаленні моделі корпоративного управління є врахування світового досвіду, а також недоліків в організації системи корпоративного управління, які викрила світова фінансова криза (рис. 3.3).

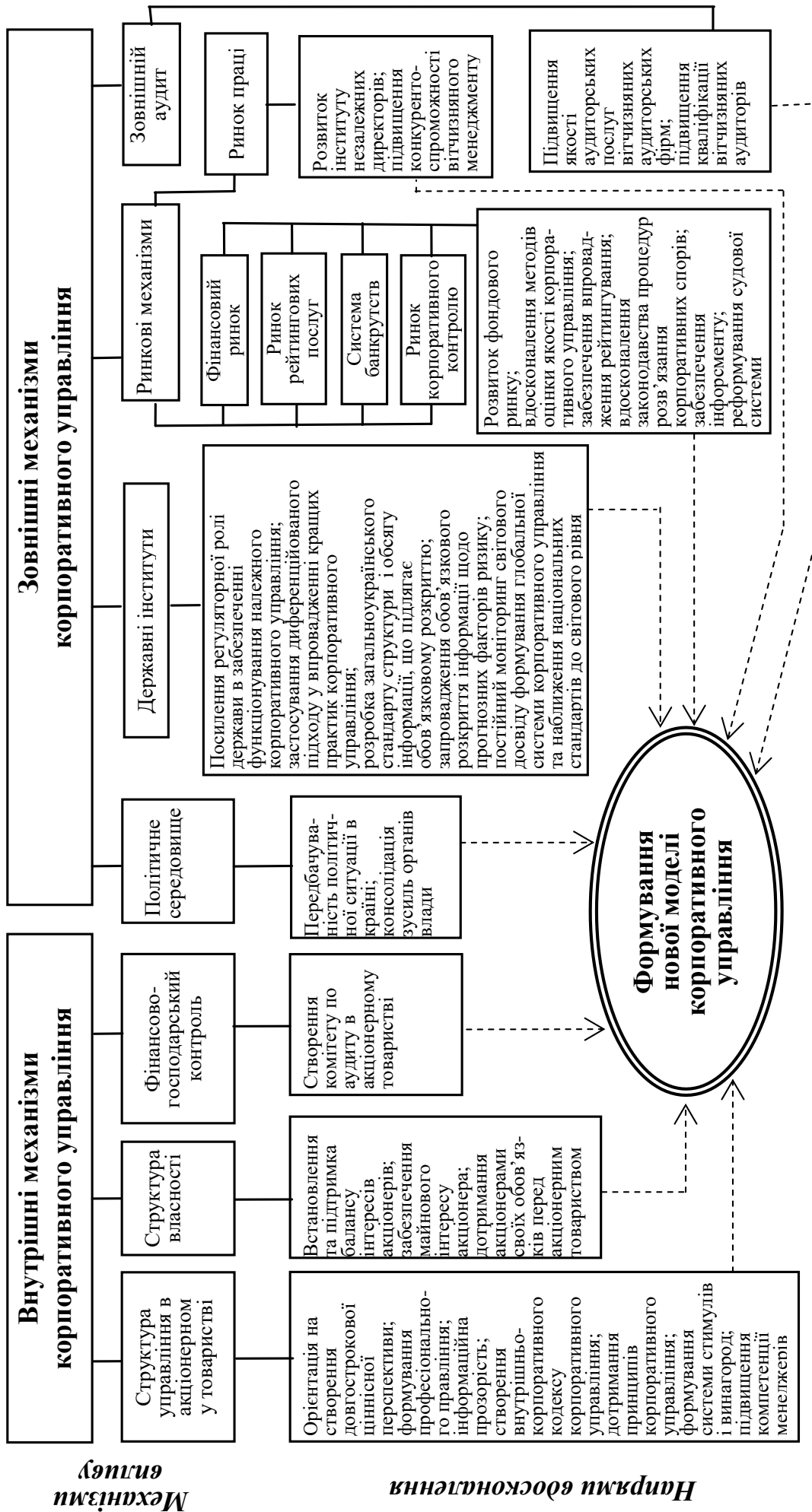


Рис. 3. Організаційно-економічні механізми вдосконалення моделі корпоративного управління в Україні

Запропоновані напрями вдосконалення внутрішніх та зовнішніх механізмів корпоративного управління дозволять:

- сформуванню нової моделі корпоративного управління, функціонування якої приведе до підвищення іміджу та інвестиційної привабливості підприємств української промисловості, їхньої капіталізації та вартості;
- оптимізації агентських відносин;
- посилення конкурентних позицій вітчизняного менеджменту та формування висококваліфікованого прошарку вітчизняного менеджменту;
- забезпечення балансу інтересів усіх учасників корпоративних відносин;
- організації ефективної та прозорої системи внутрішнього та зовнішнього контролю;
- підвищення якості корпоративного управління в країні та конкурентоспроможності національної економіки.

Враховуючи досвід ЄС, вносимо пропозицію щодо обов'язкового дотримання принципів корпоративного управління, зафіксувавши цю норму як відомий принцип «comply or explain» (виконай або поясни), що вимагатиме у компанії, яка не прийме і не буде слідувати встановленим принципам корпоративного управління, обов'язкового пояснення регулятору чи інвесторам, чому компанія утримується від прийняття й наслідування загальнорозповсюдженої практики. Таке регулювання покликане посилити значення «м'якого права» – норм поведінки, що застосовуються на міжнародному рівні й не мають обов'язкового характеру.

Забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин з метою підтримки стійкості і життєздатності акціонерного товариства в цілому є одним із основних завдань корпоративного законодавства. Мають бути створені умови для активізації різних груп інвесторів, які надавали б впевненість у захищеності їхнього майнового інтересу.

Запропоновано застосування критерію пересічного акціонера – свідомої пересічної особи, що сприятиме виробленню єдиної правової

політики держави по відношенню до всіх акціонерів. Єдиний для всіх акціонерів інтерес повинен бути забезпечений захистом держави.

Поведінка акціонера в свою чергу повинна оцінюватися орієнтуючись на мотиви та інтереси пересічного акціонера, що враховує права інших осіб та інтереси компанії, оскільки принцип балансу інтересів передбачає не тільки рівноправний захист усіх акціонерів, а й обмеження інтересів одних на користь інших. У світовій практиці акціонерного руху прийняття меншістю рішень, проголосованих більшістю, є фундаментальним принципом діяльності будь-якої взаємозалежної господарської групи, у тому числі акціонерів.

Для забезпечення балансу інтересів акціонерів та інших учасників корпоративних відносин державним регуляторним органам необхідно створити умови для гарантованої виплати справедливої компенсації у разі викупу акцій товариством у акціонера не нижче її ринкової вартості; у разі беззаперечного викупу акцій найбільшим акціонером у міноритарного вартість акцій має визначатися як середньозважена за певний період, але не менше вартості, визначеної незалежним оцінювачем, та не менше ціни останньої угоди; з метою підтримки підприємницького інтересу акціонерного товариства розробити нормативи щодо відрахування частини дивідендів на модернізацію основних фондів; використовуючи досвід Німеччини, в акціонерних товариствах із висококонцентрованою структурою власності запровадити обов'язкове членство у Наглядовій раді представників профспілок чи співробітників товариства.

Висновки до третього розділу

Як свідчить досвід та практика діяльності, удосконалення корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» сприяє більш активному залученню фінансово-інвестиційних ресурсів і, відповідно, – зростанню довіри до корпоративних суб'єктів на національному та міжнародному рівні.

Внаслідок ефективної реалізації корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мають більші можливості досягнути вищого рівня конкурентоспроможності на металургійних ринках. Це відбувається за рахунок отримання конкурентних переваг шляхом розробок та реалізації як корпоративної стратегії конкурентоспроможності в цілому, так і окремих її функціональних стратегій.

Насамперед, йдеться про техніко-технологічні, виробничі (операційні або бізнес-процесів), ресурсокористування, фінансово-інвестиційні, інноваційні, маркетингові стратегії; стратегії екологізації, зростання людського капіталу, трудових ресурсів та продуктивності праці, розвитку територій.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи розвиток стратегічного управління необхідно підкреслити його виключне значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Визначення стратегічних цілей обумовлює розвиток підприємств, формує вимоги до відповідного ресурсного забезпечення цього процесу. Крім того, удосконалюється інструментарій управління та формуються нові підходи до розуміння економічних систем. На сьогодні значна кількість підприємств намагається сформувати дієву систему управління, яка б, з однієї сторони, унеможливила негативний вплив середовища функціонування підприємств, а з іншої – відповідала основним стратегічним цілям підприємства.

Розглянувши зміст понять "стратегія" та "розвиток", можна зробити висновок, що вони тісно пов'язані між собою. На нашу думку, стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку.

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку воно дотримується, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрями його функціонування. Проте, від того, як будуть здійснюватися зміни в аграрному секторі України, залежить ефективність функціонування малих підприємств у сільських поселеннях та їхнє існування в цілому.

Аналіз наукових джерел дозволив з'ясувати, що на сьогодні не існує єдиного визначення поняття «стратегія». Проте більшість авторів сходяться

на думці, що стратегія – це стратегічне управління в управлінні організацією, що сприяє його економічній безпеці.

Нові матеріали необхідні для підвищення ефективності металургійного виробництва. Інтенсивний розвиток науки та техніки, впровадження нових виробничих процесів у металургії потребують створення високоякісних вогнетривких матеріалів, до яких пред'являються підвищені вимоги.

Підвищення якості вогнетривів і скорочення їх питомих витрат на одиницю продукції шляхом застосування нових ресурсозберігаючих технологій є одним із актуальних завдань вогнетривкої промисловості сьогодення.

Металургійна промисловість – головний споживач вогнетривів, вона витрачає 60-75 % всіх вогнетривких матеріалів, причому 70-80 % цієї кількості витрачається при виплавці сталі. Економічна ефективність вогнетривів визначається безперервністю їх служби. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку вогнетривів показав, що для робочої футеровки кисневих конверторів широке розповсюдження отримали периклазовуглецеві вироби – найбільш перспективні матеріали серед групи магнезійних вогнетривів.

Магнезійні вогнетриви визначають технічний прогрес і розвиток високотемпературних технологій у багатьох галузях промисловості. В результаті використання магнезійних вогнетривів нового покоління підвищується безвідходність виробництва, поліпшуються умови праці, скорочуються енерго-, матеріало- і трудовитрати. Одночасно збільшується коефіцієнт оптимальності футеровок теплових агрегатів з додатковим випуском продукції.

У кольоровій металургії, в зв'язку з відносно меншою питомою витратою вогнетривів і високою вартістю кольорових металів, частка вогнетривів у собівартості нижче ніж ~ 0,2 %. Але тут є також багато процесів одержання кольорових металів, наприклад, процес «випаровування-конденсація», які можливі тільки під час використання матеріалів вищої

вогнетривкості.

На сучасному етапі розвитку металургійної промисловості значно підвищилися вимоги до сталі за структурним та хімічним складом, що безпосередньо пов'язано з розробкою нових якісних вогнетривів для кисневих конверторів. При цьому сучасні вогнетриви повинні мати високу стійкість до хімічних і термічних навантажень і не забруднювати своїми компонентами сталь, що плавиться.

Зроблено висновок, що збалансуванню інтересів учасників корпоративних відносин сприятиме застосування критерію свідомої пересічної особи при задоволенні основного (майнового) інтересу акціонерів, який повинен бути забезпечений захистом держави. Обґрунтовано доцільність включення до складу наглядової ради у вітчизняних акціонерних товариствах з висококонцентрованою (більше 75%) формою власності працівників товариства, які приймають безпосередню участь у створенні прибутку товариства і найбільше зацікавлені в забезпеченні його стабільного та ефективного функціонування і розвитку.

У ПрАТ «Запоріжвогнетрив» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці», Типового положення «Про порядок проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці»). Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), експерти технічні, фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України», ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ.

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних

рекомендацій, затверджених Міністерством освіти й науки України та вимог нормативно-правових актів Міністерства праці й соціальної політики, Державного департаменту промислової безпеки. З 1997 року на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» діє ліцензія Міністерства освіти й науки України на підготовку й підвищення кваліфікації робітників на виробництві, отримано декларацію відповідності матеріально-технічної бази роботодавця вимогам законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки. Виробниче навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. В. Менеджмент. К.: Издательский Дом «Максимум». 2006. 315 с.
2. Адміністративний менеджмент. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 та 8.050201 «Менеджмент організацій». Укл.: В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа, Н.І. Вельчева, Є.О. Коваленко. Запоріжжя, 2009. 195 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика. 2002. 450 с.
4. АРМ менеджера. Методичний посібник для студентів напряму 0502 «Менеджмент» спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Укл.: Л.Ю.Калініченко. Запоріжжя, 2009. 119 с.
5. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методы и приемы. К.: Знання-Прес. 2006. 876 с.
6. Афанасьев М.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. М.В. Афанасьев, Г.О. Селезньова Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с
7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посіб. / Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ : ТОВ “Софія-А”, 2012. 88 с.
8. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. Х. Виссема М.: Финпресс, 2000. 271 с.
9. Воробйов Б., Локтєв М., Плетєнь Ю. 3. Основи комерційної діяльності: Ч. 1. К.: Видавництво Європейського університету. 2004. 388 с.
10. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом украинского предприятия: диагностика и организация: Монография. Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. 315 с.
11. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: Навчальний посібник

В.Г. Воронкова К.: ВД. «Професіонал». 2004. 250 с.

12. Воронкова В.Г. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Львів: Магнолія 2006, 2011. 438 с.

13. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Маркетинговий менеджмент. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. 2009. 83 с.

14. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Менеджмент та адміністрування: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. ЗДІА. 2011. 258 с.

15. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Ажажа М.А. Менеджмент організацій. Методичні вказівки для виконання курсової науково-дослідної роботи для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. 2011. 130 с.

16. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Ажажа М.А. Основи підприємництва: теорія і практикум: Навчальний посібник В.Г. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Л: «Магнолія 2006». 2010. 454 с.

17. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Зуєва В.О., Ажажа М.А. Наукові дослідження. Навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя, 2009. 172 с.

18. Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА. 2010. 83 с.

19. Гавкалова Н. Л., Гагарінов О. В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. № 3 (83). С. 74–85.

20. Гавриленко А. В., Гаврилко Т. О. Основи менеджменту та маркетингу. К.: НАУ, 2005. 68 с.

21. Гагарінов А. В., Кобзев П. М. Системная модель оценивания уровня интеграции свойств системных элементов предприятия. *Бізнес Інформ*. ХНЕУ. 2013. № 5. С. 246–253.

22. Гагарінов О. В. Науково-практичні підходи до трансформації підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 4. С. 48–55.

23. Гагарінов, О. В. Теоретико-методичний підхід до розробки стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 140-148. URL: file:///D:/User/Downloads/298-356-1-SM%20(1).pdf

24. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. К.: Магнолія плюс. 2003. 335 с.

25. Гончар О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємств за умов глобалізації та євроінтеграції. *Прикладна економіка*. 2015. № 1. С. 49–52.

26. Динник І. П. Розвиток Української держави у контексті реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 264–271.

27. Диха М. В. Принципові підходи до визначення стратегії соціально-економічного розвитку держави. *Економіка України*. 2013. № 2. С. 29–37.

28. Ефремов В.С., Ханьков Н.А. Ключевая концепция организации как объект стратегического анали за. *Менеджмент в России и зарубежом*. 2002. № 2. с. 8-33.

29. Євтухова С. М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3. С.108–113.

30. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент. К.: НАУ. 2006. 656 с.

31. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: рекомендації на основі досвіду країн Східної Європи : наукова доповідь / за ред. В.М. Геєця; А.І. Даниленка, Т.О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К. 2015. 104 с. 6.

32. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От

стратегии к действию. Р. Каплан, [2-е изд., испр. и доп.]. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2009. 320 с.

33. Ким У. Чан., Репе Моборп Стратегия голубого океана. [пер. с англ.] М.: Типография «Новости». 2005. 272 с.

34. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организаций. К.: КНТ. 2006. 681 с.

35. Кобзев П. М. Информационное обеспечение стратегического управления предприятием на базе системного подхода. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. Спецвипуск. 2011. №28. С. 111–120.

36. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен; [Пер. с англ.] М.: ИНФРА-М. 2002. 175 с.

37. Коллис Д. Дж., Синтия А.Монтгомери. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2007. 400с.

38. Конституція України /Прийнята 28 червня 1996 року./ Верховна Рада України. К.: Парламентське вид-во. 2006. 59 с.

39. Концепція професійної діяльності. Методичний посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «Менеджмент організацій» Укл.: Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А., Мороз О.С., Турба О.О. Запоріжжя. ЗДІА. 2009. 123 с.

40. Костюк В. К., Воїнова Н. В., Цимбалюк Л. Г., Цишевський В. Г., Пішеніна Т. І. Організація і планування виробництва. К.: Університет «Україна». 2006. 330 с.

41. Костюк И. С. Основы менеджмента. Севастополь; Донецк: Вебер. 2003. 308 с.

42. Костюк І. В. Поняття стратегії економічного розвитку країни: соціальний вимір. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.10. С. 212–218.

43. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности. Менеджмент в

России и зарубежом. 2002. № 2. С. 34-40.

44. Ліпич Л. Г., Коцій О. В. Комерційна діяльність. Луцьк: Редакційно-видавничий відділ Луцького держ. техн. ун-ту, 2005. 286 с.

45. Методичні вказівки до дипломного проектування для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання Під ред. проф. В.Г.Воронкової. Запоріжжя. ЗДІА. 2011. 59 с.

46. Минцберг Г. Школы стратеги. Пер. с англ. Под ред. Ю.М. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 336 с.

47. Мікловда В., Брітченко І., Кубіній Н., Дідович Ю. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ. 2013. 218 с.

48. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка & держава*. 2010. №2. С.30-32.

49. Нордстрем К., Риддерстрале Йонас. Бизнес в стиле фанк. СПб.: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2005. 362 с.

50. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України (за міжнародною методологією) за період 2012–2014 років. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2018).

51. Олексійчук, О.П. Стратегічні перспективи розвитку автомобільних перевізників вантажів. *Проблеми економіки та управління*. Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. С. 239-246

52. Основи бізнесу: підручник Під ред. д.е.н., проф. Дорофієнка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. Донецьк. СПД Купріянов В.С.. 2011.

53. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua

54. Пастухова В. В. Опорний конспект «Стратегічний менеджмент». К.: КНТЕУ, 2003. 88 с.

55. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №2. С.10-15.

56. Петров В. М. Основи комерційної діяльності. Х., 2001. 200 с.
57. Планування та прогнозування в умовах кризи: Навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал». 2006. 608 с.
58. Подзігун С. М. Аналіз сучасних наукових підходів до розуміння сутності стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. – С. 411–414.
59. Попов С. А. Стратегическое управление. 17 модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: Инфра 2000. 304 с.
60. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602–III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
61. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.
62. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2016–2019 роки. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=7ed552ec52f343388ef331a2066df32d&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2016-2019-Rok>.
63. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства. Харків, 2009. 356 с.
64. Регіонально-адміністративний менеджмент. Конспект лекцій для студентів 7.050201 «Менеджмент організацій» Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов, В.О. Зуєва та ін. Запоріжжя. 2009. 254 с.
65. Регіонально-адміністративний менеджмент: Навчальний посібник Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. К: ВД «Професіонал». Центр учбової літератури. 2011. 352 с.
66. Сиволапенко Т.Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/1/1_3.pdf
67. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ :

Центр навчальної літератури. 2006. 312 с.

68. Стадник В. В. Менеджмент. В. В. Стадник К.: Академвидав, 2003. 464 с.

69. Стратегическое планирование в акционерных компаниях черной металлургии. *Сталь*. 2009, №9, С. 1009–112.

70. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов. М.: 2005. 288 с.

71. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы (Логистикоориентированное проектирование бизнеса). Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. М.: МГТУ им. Баумана. 2001. 600 с.

72. Стратегічне управління : метод. рек. для підготовки фахівців за ступенем вищої освіти "Магістр" за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" / уклад. : О. Л. Євмешкіна. – К.: УкрСІЧ, 2018. – 28 с. URL: <http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/stryprmet.pdf>

73. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. – 368 с.

74. Тельнов А. С., Мороз В. С. Організація виробництва. Хмельницький : ТУП. 2002. 141 с.

75. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 162–167.

76. Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. Изд. Вільямс. 2007. 304 с.

77. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. К.: Либідь. 2004. 448 с.

78. Ханнаков К. М. Анализ факторов и оценка конкурентоспособности регионов. Вестник ОГУ. 2011. № 8 (127). С. 156–160.

79. Харчишина О. В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/>

pdfbase/2018/2018_5_1/jrn/pdf/18.pdf

80. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав. 2005. 607 с.
81. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. К.: Кондор. 2005. 432 с.
82. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 435 с.
83. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. *Проблеми науки*. 2010. №7. С.39-46.
84. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 320 с.
85. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. К.: КНЕУ. 2004 695 с.
86. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления. *Менеджмент в России и зарубежом*. 2002. № 6. С. 34-40.
87. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016. К.: USAID, 2017. 78 с.
88. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2010. №6. С.26-32.
89. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Аналіз стратегічних підходів і проблемні питання щодо організації прогнозування соціально-економічного розвитку в країнах ЄС та Україні. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 99–107.