

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**КАЗАЧКОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ**



УДК 005.21:669.013

**ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ  
ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2013

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор  
**Ткаченко Алла Михайлівна,**  
Запорізька державна інженерна академія,  
завідувач кафедри економіки підприємства

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор  
**Чиж Віра Іванівна,**  
Східноукраїнський національний університет імені  
Володимира Даля,  
завідувач кафедри контролю та аудиту

кандидат економічних наук, доцент  
**Тесленок Ірина Миколаївна,**  
Запорізький національний технічний  
університет, доцент кафедри менеджменту

Захист відбудеться «14» лютого 2013 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.050.02 в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, м. Харків, вул. Фрунзе, 21, корпус У1, ауд. 1001.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, м. Харків, вул. Фрунзе, 21.

Автореферат розісланий «12» січня 2013 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Я.А. Максименко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Успішне функціонування національної економіки у складному та динамічному ринковому просторі вимагає перегляду методичних підходів до формування системи стратегічного управління на підприємствах провідних галузей народного господарства, зокрема адаптації даної системи до національних особливостей ведення бізнесу. Сьогодні перед керівниками вітчизняних металургійних підприємств гостро постає питання вибору оптимальної стратегії розвитку, реалізація якої дозволить отримати стійкі переваги в майбутньому. Однак пов'язані з цим організаційні проблеми зазвичай стають перешкодою на шляху реалізації концепції стратегічного управління. Саме тому удосконалення підходів до формування системи стратегічного управління стає одним з першочергових науково-практичних завдань, від вирішення якого залежать можливості подальшого розвитку національних виробників металопродукції.

Питання формування системи стратегічного управління досліджували такі відомі вчені, як І. Ансофф, О.С. Віханський, В.Г. Герасимчук, Т.В. Головка, В.Я. Заруба, Б.М. Мізюк, Г. Мінцберг, А.П. Міщенко, В.Ф. Оберемчук, С.В. Оборська, В.В. Пастухова, П.Г. Перерва, С.А. Попов, Д.В. Райко, А.Дж. Стрікленд, І.М. Тесленок, А.М. Ткаченко, А.А. Томпсон, Д. Хассі, А.Д. Чандлер, В.І. Чиж, З.Є. Шершньова, А.І. Яковлев та інші.

Разом з тим в умовах сьогодення є потреба подальшого удосконалення теоретичних та методико-практичних аспектів стратегічного менеджменту, оскільки й досі існує необхідність адаптації системи управління розвитком підприємства до вітчизняних особливостей ведення бізнесу. Актуальність зазначеного завдання та його практична значущість для ефективної діяльності промислових підприємств обумовили вибір теми дисертаційної роботи та окреслили коло питань, що в ній досліджуються.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень кафедри економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії МОНмолодьспорту України в межах держбюджетних тем: «Методичні основи збалансованого розвитку економіки промислового району на основі методів адаптивного управління» (№ ДР 0107U001220, 2007-2008рр.), «Організація стійкого функціонування підприємства на основі розробки моделі антикризового управління» (№ ДР 0109U000652, 2008-2009рр.), де здобувачем обґрунтовано підходи щодо формування систем стратегічного управління на промислових підприємствах запорізького металургійного вузла.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування взаємозв'язку системи стратегічного управління та результатуючих показників діяльності промислового підприємства з подальшою розробкою науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення цієї системи на металургійних підприємствах. Для реалізації мети дослідження поставлено задачі:

- дослідити економічну сутність та структуру системи стратегічного управління як комплексу заходів суб'єкта господарювання для вирішення поставлених завдань та розробки підходів до оцінки результатів реалізації перспективного плану;
- удосконалити методичні підходи до вибору стратегії подальшого розвитку суб'єкта господарювання;
- дослідити вплив привабливості капітальних вкладень на процес формування сучасної стратегії підприємств металургії;
- проаналізувати стратегію розвитку діючого металургійного підприємства та визначити її вплив на результати господарської діяльності;
- дослідити взаємозв'язок системи стратегічного управління та кінцевих показників діяльності металургійних підприємств;
- обґрунтувати систему заходів щодо удосконалення процесу планування діяльності металургійних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес формування системи стратегічного управління вітчизняними підприємствами металургії.

*Предметом дослідження* є комплекс теоретичних, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо впливу стратегічного управління на основні результати роботи металургійного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці і методичні розробки провідних вчених у сфері планування діяльності підприємства. При виконанні дисертаційного дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи: системного підходу – при розробці та обґрунтуванні розширеної структури системи стратегічного управління; абстрактно-логічний – для розвинування та удосконалення методичних підходів до оцінки результатів реалізації стратегічного плану; методи спостереження, порівняння, узагальнення та формалізації – для дослідження сутності та складу стратегічного набору; експертних оцінок – при оцінюванні і ранжуванні привабливості капітальних вкладень підприємств металургії; факторного аналізу – для визначення можливостей подальшого розвитку металургійних підприємств; аналізу і синтезу – для розробки теоретичного підходу до визначення взаємозв'язку між системою стратегічного управління та кінцевими показниками діяльності металургійного підприємства; порівняльного аналізу – для відображення впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності окремо узятих підприємств металургії.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

*удосконалено:*

- структуру стратегічного управління, яка, зберігаючи загальну концепцію взаємозв'язку її складових елементів, на відміну від існуючих, враховує обов'язкові компоненти кожного окремо взятого етапу, що загалом сприяє своєчасному усуненню впливу організаційних недоліків на кожному окремо взятому промисловому підприємстві з урахуванням умов його поточної діяльності;

- систему стратегічного оцінювання за рахунок використання сутнісного підходу до визначення результатів реалізації перспективних планів, який дозволяє більш докладно досліджувати ефективність стратегічних заходів, зокрема щодо реконструкції та модернізації виробничих потужностей, механізації та автоматизації виробництва, підвищення кваліфікації персоналу тощо, спираючись не на формальні кількісні критерії, а на динаміку зміни показників результативності діяльності підприємства в цілому;

- теоретичний підхід до визначення взаємозв'язку між системою стратегічного управління та основними показниками роботи промислового підприємства, що сприяє прогнозуванню його майбутнього стану залежно від обраної стратегії, або навпаки, формуванню стратегії, опираючись на необхідність зміни ряду економічних показників, зокрема: фондівддачі, продуктивності праці, коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо;

*дістали подальшого розвитку:*

- методичні підходи до формування стратегічного набору промислового підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують взаємозв'язок різних класифікацій стратегій, зберігаючи при цьому їх загальну упорядкованість;

- методичні підходи до визначення еталонних значень показників експрес-оцінки рівня привабливості капітальних вкладень, виходячи з нормативних, середньогалузевих або суб'єктивно встановлених значень, що безпосередньо впливає на рівень інтегрального показника та дозволяє отримати більш об'єктивні результати оцінки;

- підходи до вирішення проблемних аспектів реалізації та оцінювання системи стратегічного управління металургійними підприємствами, які, в порівнянні з існуючою практикою, враховують особливості господарської діяльності вітчизняних товаровиробників, а також дозволяють використовувати переваги даної системи за умови здійснення організаційних змін.

**Практичне значення дисертаційного дослідження** полягає у використанні отриманих результатів для удосконалення існуючих систем планування на вітчизняних металургійних підприємствах. Певного практичного значення набувають: методичний підхід до оцінювання результатів реалізації стратегічного плану, методичні підходи до формування стратегічного набору на промисловому підприємстві, теоретичний підхід до визначення впливу стратегічного управління на кінцеві результати діяльності підприємства.

Результати досліджень, отримані в дисертації, впроваджені в роботу ТОВ «Токмацька феросплавна компанія» (довідка №318 від 22.04.2011р.), ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» (акт №1 від 19.05.2011р.), ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» (довідка №262 від 25.05.2011р.), а також у навчальний процес на факультеті економіки та управління Запорізької державної інженерної академії при викладанні дисциплін «Економіка підприємства» та «Стратегічне управління» (довідка № 5/115 від 24.01.12р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані здобувачем особисто. Серед них: удосконалена структура

системи стратегічного управління, сутнісний підхід до оцінки результатів реалізації стратегії підприємства, методичні підходи до формування стратегічного набору промислового підприємства, можливі напрямки адаптації системи стратегічного управління до сучасних умов господарювання, практичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку металургійного підприємства.

Конкретний внесок здобувача в наукові праці, що опубліковані в співавторстві, зазначений у списку праць в кінці автореферату.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертації, її висновки та пропозиції були представлені та схвалені на: VIII, IX Міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми планування у ринкових умовах» (м. Алушта, 2009р., 2010р.), Всеукраїнській конференції молодих вчених та студентів «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації» (м. Дніпропетровськ, 2009р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (м. Дніпропетровськ, 2009р.), III Міжрегіональній науково-практичній конференції та Першій Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми економіки та управління у промислових регіонах» (м. Полтава, 2010р.), III Міжнародній науковій конференції «Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності» (м. Маріуполь, 2010р.), IV Міжнародній науковій конференції «Інвестиційно-інноваційна стратегія розвитку національної економіки в умовах глобальної економічної системи» (м. Маріуполь, 2011р.).

**Публікації.** Основні положення дисертації опубліковані в 12 наукових працях, у тому числі в 9 статтях у наукових фахових виданнях України, 2 – у матеріалах конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 226 сторінок тексту. Робота містить 25 рисунків за текстом, 1 рисунок на 1 окремій сторінці; 39 таблиць за текстом; бібліографічний список джерел із 158 найменувань на 15 сторінках, 7 додатків на 18 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У **вступі** обґрунтовано актуальність та доцільність дисертації, сформульовано її мету і задачу, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну та практичну значущість роботи.

У **першому розділі** – «Теоретико-методичні засади стратегічного управління промисловим підприємством» – досліджено економічну сутність, структуру та особливості застосування системи стратегічного управління; удосконалено підходи до оцінки результатів реалізації стратегії підприємства та обґрунтовано основні методичні засади розробки стратегічного набору, що є вагомою складовою досліджуваної системи; сформовано перелік основних показників, які зазнають змін у процесі реалізації стратегії.

Обґрунтовано систему стратегічного управління з точки зору практичного застосування. Доведено, що система є досить складною, а тому її структура має якомога повніше відображати сутність кожного окремо взятого етапу. Запропоновано розширити існуючу структуру, зберігаючи при цьому загальну концепцію взаємозв'язку всіх її складових елементів (рис. 1). Такий підхід дозволяє виділити та ліквідувати найбільш слабкі місця в організації системи стратегічного управління або, навпаки, сконцентрувати увагу на найбільш пріоритетних напрямках розвитку, лише частково використовуючи її.

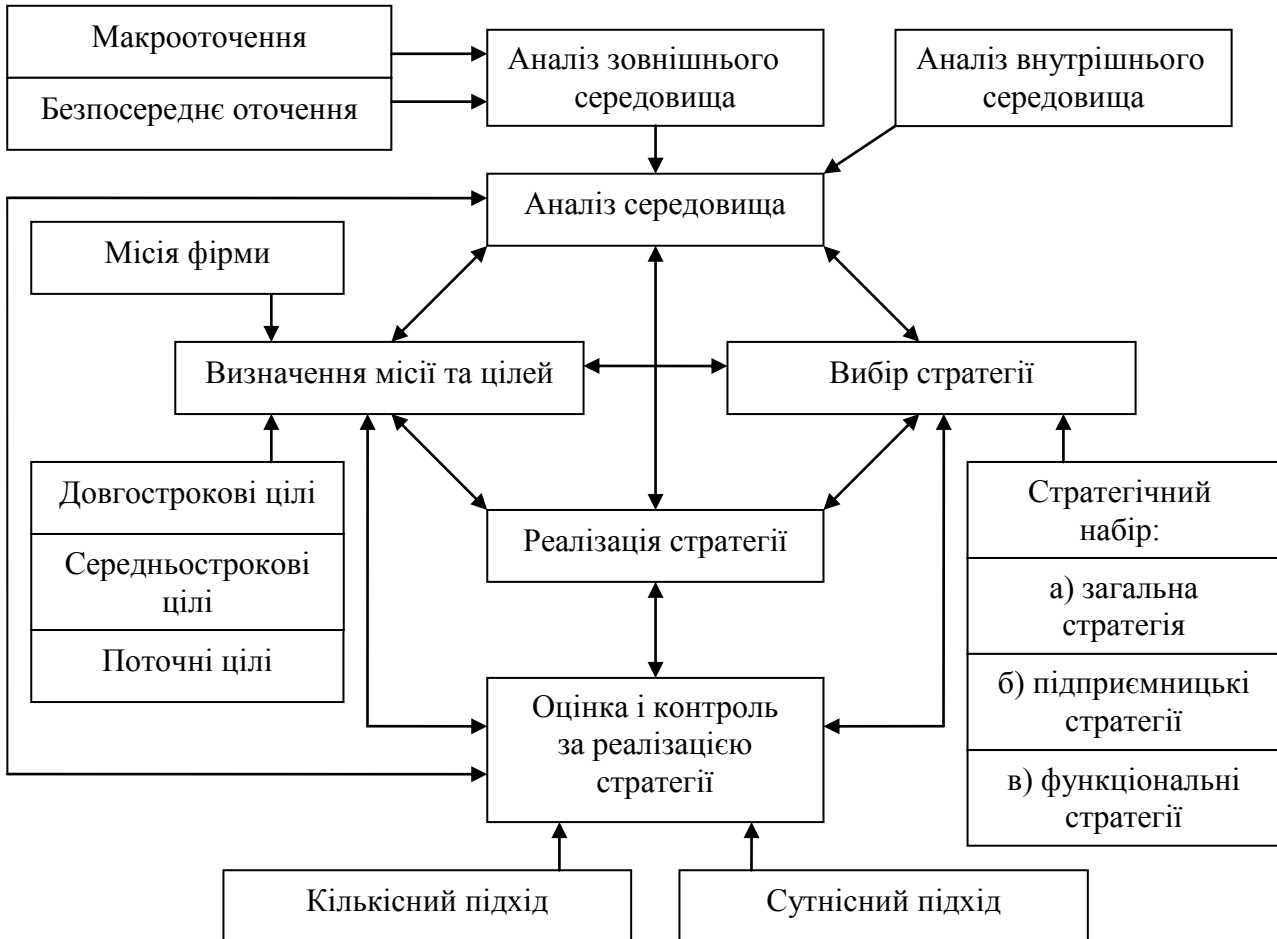


Рисунок 1 – Удосконалена структура системи стратегічного управління

Дослідження існуючих систем стратегічного оцінювання дозволило сформулювати сутнісний підхід до визначення результатів реалізації стратегічного плану підприємства, який передбачає реалізацію кількох послідовних етапів:

- 1) формування переліку показників ( $i = 1, \dots, n$ ), за якими буде проводитися оцінка;
- 2) визначення ступеня значущості кожного окремо взятого показника ( $k_i$ );
- 3) розрахунок середнього темпу зростання/падіння кожного показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії ( $\bar{T}$ ), та темпу росту відповідного показника за період реалізації стратегічного плану ( $T_{стр}$ );
- 4) аналіз динаміки зміни показників (+ або -);

5) визначення ступеня реалізації стратегії у відсотках за такою формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i), \quad (1)$$

де  $n$  – кількість показників, од.;

$k_i$  – ступінь значущості  $i$ -го показника, %;

$g_i = \{1,0\}$  – параметр, що відображає динаміку зміни  $i$ -го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки (+) одиничне значення, а за негативної (-) нульове;

$f_i = [0;1]$  – коригування, що за необхідності може вноситися керівником або аналітиком у випадках, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форс-мажорними обставинами.

Запропонований сутнісний підхід дозволяє простежити вплив кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей, який представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Оцінка ефективності реалізації стратегічного плану ВАТ «Запоріжсталь» у 2010 році

№	Показник, $i$	Питома вага, $k_i$	Темп росту		Динаміка	$g_i$	Коригування, $f_i$	Підсумок, $I$
			$T^{05-09}$	$T^{2010}$				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт придатності	10	0,9732	0,8914	-	0		0
2	Фондовіддача	20	0,9572	1,4498	+	1		20
3	Коефіцієнт оборотності	20	0,8723	1,6207	+	1		20
4	Продуктивність праці	20	0,9314	1,2579	+	1		20
5	Коефіцієнт співвідношення ДЗ та КЗ	5	0,9420	0,9005	-	0	+1	5
6	Коефіцієнт покриття	5	0,8718	0,7415	-	0		0
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	0,8668	0,4514	-	0		0
8	Коефіцієнт автономії	5	0,9360	0,9385	+	1		5
9	Рентабельність власного капіталу	5	0,5277	5,1520	+	1		5
10	Рентабельність продажу	5	0,7586	1,4961	+	1		5
Всього:								80

Перелік показників, що можуть бути використані при проведенні сутнісної оцінки результатів реалізації стратегічного плану металургійного підприємства, визначається структурним підрозділом, який проводить дану оцінку. Аргументовано, що даний перелік повинен містити показники, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства, його фінансову стійкість та платоспроможність, а також ефективність його господарської діяльності в цілому. Враховуючи, що деякі показники пов'язані між собою, або характеризують одну й ту саму сферу діяльності суб'єкта господарювання, то за мету ставилося зведення їх загальної кількості до мінімуму, за умови збереження зазначеної вище структури. В результаті запропоновано перелік основних кінцевих показників діяльності, який

наведено



в таблиці 2. Оскільки особливістю запропонованої сукупності показників є їх відносність, то абсолютні значення обсягів виручки від реалізації продукції та чистого прибутку враховуються у складі показників ефективності використання ресурсів та рентабельності.

Таблиця 2 – Перелік основних кінцевих показників діяльності металургійного підприємства

№	Характеризує:		Показник
1	стан основних засобів		коефіцієнт придатності
2	ефективність використання	основних засобів	фондовіддача
3		оборотних коштів	коефіцієнт обертання
4		трудових ресурсів	продуктивність праці
5	стан розрахунків		коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості
6	платоспроможність		коефіцієнт покриття
7			коефіцієнт абсолютної ліквідності
8	фінансову стійкість		коефіцієнт автономії
9	прибутковість діяльності		рентабельність власного капіталу
10			рентабельність продажу

Щодо питання розробки стратегії подальшого розвитку суб'єкта господарювання, то на рисунку 2 представлено удосконалений підхід до формування стратегічного набору. Особливістю даного підходу є врахування двобічності стратегічного вибору, адже формування загальної стратегії не позбавляє необхідності розробки комплексу забезпечуючих стратегій, що в сукупності й будуть складати стратегічний набір. Запропонована структурно-логічна схема взаємно пов'язує різні класифікаційні ознаки стратегій та сприяє упорядкуванню стратегічного плану розвитку підприємства. При цьому важливим питанням залишається оптимальність вибору стратегії з позиції менеджерів та акціонерів. Відзначено, що конфлікт інтересів між управлінським апаратом підприємства та його власниками може бути усунено за умови формування у останніх вартісного мислення, тобто постійної орієнтації на збільшення вартості самого бізнесу у довгостроковому періоді замість отримання разових вигод у короткостроковому періоді.

У другому розділі – «Методичні засади розробки та вибору стратегії розвитку металургійних підприємств» – удосконалено підходи до визначення еталонних показників експрес-оцінки рівня привабливості капітальних вкладень та проведено аналіз інвестиційної привабливості металургійних підприємств Запорізького металургійного вузла; досліджено вплив стратегічних заходів ВАТ «Запоріжсталь» на результуючі показники його діяльності та проведено сутнісну оцінку стратегії підприємства у 2010 році.

Для вітчизняної економіки проблеми у металургійній галузі, яка в масштабах країни забезпечує близько 7% ВВП, 10% валового випуску товарів і послуг, 22% промислового виробництва та 40% експорту, стали ключовим чинником розгортання внутрішньої економічної кризи. Впродовж 2009 року рентабельність підприємств чорної металургії знизилася з 18% до 9%, що

негативно позначається на їх господарській діяльності. Разом з тим слід враховувати проблеми, які існували у металургійній галузі ще до кризи. В першу чергу це: технологічне відставання у порівнянні з розвинутими країнами Європи та світу (58% всіх технологій, що використовуються на металургійних підприємствах мають середній вік понад 10 років), застаріле обладнання (на обладнанні з терміном служби вище від нормативного виробляється 50% усієї металопродукції), різке зростання питомих витрат енергоресурсів (рівень енергетичних витрат на виробництво кінцевої продукції на підприємствах гірничо-металургійного комплексу у 1,5-1,8 рази вищий за відповідний світовий показник), негативний вплив на навколишнє середовище та інші. Таким чином, вкрай несприятливі зовнішні умови та невирішеність багатьох внутрішніх проблем підтверджують необхідність удосконалення методичних підходів до планування подальшого розвитку підприємств металургії.



Рисунок 2 – Формування стратегічного набору підприємства

У роботі доведено, що можливості подальшого розвитку суб'єкта господарювання безпосередньо залежать від можливостей залучення інвестиційних ресурсів. Тому серед підприємств Запорізького металургійного вузла було проведено експрес-оцінку рівня інвестиційної привабливості.

В якості еталонних значень показників, що використовуються експрес-оцінкою рівня інвестиційної привабливості, запропоновано:

- нормативне значення показника;
- середньогалузеве значення показника;
- середнє значення показника за декілька попередніх періодів;
- екстремальне значення показника (мінімальне або максимальне);
- суб'єктивно встановлене значення показника.

Аналіз інвестиційної привабливості ВАТ «Запорізький завод феросплавів», ВАТ «Дніпроспецсталь» та ВАТ «Запоріжсталь» показав, що залучити достатні фінансові ресурси задля технічної перебудови здатні далеко не всі металургійні підприємства (табл. 3), а тому першочерговим завданням для них стає покращення показників фінансового стану, на базі яких інвестори проводять попередній відбір потенційних об'єктів інвестування.

Таблиця 3 – Відхилення фактичних значень фінансових показників від середньогалузевих у 2010 році

№	Показник	ВАТ „Запорізький завод феросплавів”	ВАТ „Дніпроспецсталь”	ВАТ „Запоріжсталь”
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт придатності	76,25%	61,00%	1,00%
2	Фондовіддача	0%	0%	0%
3	Коефіцієнт оборотності	44,20%	11,12%	0%
4	Продуктивність праці	10,73%	0%	0%
5	Коефіцієнт співвідношення ДЗ та КЗ	0%	5,90%	10,00%
6	Коефіцієнт покриття	27,70%	56,95%	43,00%
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	99,14%	51,71%	60,86%
8	Коефіцієнт автономії	76,00%	80,00%	0%
9	Рентабельність власного капіталу	0%	0%	68,48%
10	Рентабельність продажу	0%	0%	0%

Опираючись на результати факторного аналізу, в роботі аргументовано, що найбільш інвестиційно-привабливим є ВАТ «Запоріжсталь». Виявлено, що, незважаючи на майже 100-відсоткове виконання усіх стратегічних заходів, динаміка зміни деяких показників господарської діяльності комбінату у 2010 році погіршилася, що з точки зору сутнісного підходу (методичні засади проведення якого викладено у першому розділі) дозволяє оцінити ефективність обраної стратегії лише на 80% (табл. 1).

Таким чином, посилення конкурентної боротьби на світових ринках збуту металопродукції загострює проблему удосконалення та оптимізації системи стратегічного управління, яка дозволить більш ефективно використовувати ресурсний потенціал вітчизняних товаровиробників. Разом з тим необхідність залучення зовнішнього фінансування вимагає від керівництва орієнтації на постійне покращення кінцевих показників діяльності підприємства, адже саме

вони впливають на рівень його інвестиційної привабливості. Проте в умовах сьогодення бракує розробок, пов'язаних із визначенням ступеня впливу системи стратегічного управління на кінцеві показники діяльності суб'єкта господарювання, що спонукає удосконалювати та розробляти методичні підходи до визначення майбутнього стану підприємства залежно від обраної стратегії.

**У третьому розділі – «Формування сучасної стратегії розвитку металургійних підприємств»** – запропоновано методичні підходи до формування системи стратегічного управління на вітчизняних металургійних підприємствах; обґрунтовано теоретичний підхід до визначення взаємозв'язку між стратегічними заходами та підсумковими показниками діяльності суб'єкта господарювання, що дозволяє контролювати рівень інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

В роботі послідовно обґрунтовано п'ять взаємопов'язаних етапів розробки та реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Встановлено, що для вітчизняних металургійних підприємств на етапі стратегічного аналізу необхідно дотримуватися таких принципів:

- аналізуючи зовнішнє середовище, орієнтуватися на результати роботи з постачальниками та споживачами продукції, тобто основну увагу сконцентрувати на безпосередньому оточенні підприємства;

- досліджуючи наявний ресурсний потенціал, першочерговим завданням ставити пошук «вузьких місць» у роботі окремо взятих підрозділів або підприємства в цілому.

Етап визначення місії та цілей підприємства складається з трьох підпроцесів: формування місії фірми, визначення довгострокових цілей, встановлення короткострокових цілей. Однак у дисертації обґрунтовано, що така послідовність не підходить для вітчизняних металургійних підприємств, тому що вони мають недостатній рівень корпоративної культури. Виходячи з цього, запропоновано привести систему тактичних планів у відповідність до вимог стратегічного управління, а на перспективу закладати лише заходи пов'язані з модернізацією та реконструкцією основних засобів, виконуючи їх щорічне коригування. Загалом це дозволить у повному обсязі скористатися перевагами системи стратегічного управління при максимально повному збереженні існуючої системи планування.

Етапу вибору стратегії передбачає формування певного набору, який включає в себе загальну, підприємницькі та функціональні стратегії. Однак, з огляду на посилення конкурентної боротьби на світових ринках збуту металопродукції, вітчизняним підприємствам досить важко приймати рішення відносно збільшення або зменшення обсягів виробництва. Тож обрання загальної або підприємницьких стратегій стає для них доволі складним завданням, а відтак більше уваги слід зосередити на функціональних стратегіях, що у комплексі із поступовим технічним переоснащенням дозволить сформувати найбільш оптимальну організаційну структуру підприємства та усунути «вузькі місця» у його виробничому процесі.

Щодо етапу реалізації стратегії, то у роботі акцентовано увагу на те, що процес стратегічного управління є безперервною управлінською діяльністю. Однак для вітчизняних металургійних підприємств стандартним періодом планування виступає календарний рік, а тому, враховуючи, що елемент циклічності все одно буде присутнім, запропоновано залишити ці часові рамки без змін, при цьому аналіз результатів діяльності в кінці року повинен використовуватися як базис для розробки стратегії на наступний період тоді, як для проектів, що розраховані на більш тривалий час, з'являється можливість проміжного контролю з внесенням відповідних коригувань.

Щодо етапу оцінки результатів реалізації стратегії, то її доцільно проводити як за формальними критеріями, так і з використанням сутнісного підходу, що дозволяє отримати більш об'єктивні результати та своєчасно виявити слабкі місця в діяльності суб'єкта господарювання. Оскільки при проведенні даної оцінки у роботі запропоновано спиратися на динаміку зміни результуючих показників діяльності підприємства, то досить важливим залишається питання визначення впливу на їх значення системи стратегічного управління.

Обґрунтовано, що для найбільш інвестиційно-привабливих підприємств (до яких за результатами дослідження можна віднести відкрите акціонерне товариство «Запоріжсталь») доцільно використовувати теоретичний підхід, який відображає взаємозв'язок між системою стратегічного управління та основними результуючими показниками діяльності. При цьому характер взаємозв'язку стратегічних заходів та результуючих показників діяльності підприємства визначається через систему параметрів (таблиця 4), а ступінь впливу кожного окремо узятго заходу на кожний окремо узятий показник визначається за наступною формулою:

$$ТП_{kj} = (T_{kj} - 1) \cdot 100\% , \quad (2)$$

де  $ТП_{kj}$  – темп приросту k-го показника в результаті реалізації j-го заходу, у відсотках;

$T_{kj}$  – наведений темп росту k-го показника в результаті реалізації j-го заходу (таблиця 5).

Запропонований підхід дозволяє визначати майбутній стан суб'єкта господарювання залежно від обраної стратегії, а також надає можливість формувати стратегію підприємства, спираючись на необхідність зміни низки економічних показників. Використання даного підходу допоможе керівництву вітчизняних промислових підприємств мінімізувати недоліки в організації власних планових систем та максимально наблизити їх до принципів системи стратегічного управління, що загалом надасть можливість розробляти більш обґрунтовані плани подальшого розвитку.

Таблиця 4 – Взаємозв'язок системи стратегічного управління та кінцевих показників діяльності підприємства

Заходи	Результуючі показники									
	$K_{np}$	$\Phi_v$	$K_{об}$	$\Pi$	$K_{дк}$	$K_n$	$K_{ла}$	$K_{авт}$	$P_{вк}$	$P_{np}$
	Параметри*									
Зміна обсягів виробництва продукції	-	ЧД	ЧД	ЧД	-	-	-	-	ПДО	ЧД СВ
Політика у сфері використання виробничих потужностей	-	ЧД	ЧД	ЧД	-	-	-	-	ПДО	ЧД СВ
Реконструкція, модернізація та інші заходи пов'язані із поліпшенням об'єктів основних засобів	ЗВ ОЗ	ОЗ	-	-	-	-	-	-	-	-
Введення в експлуатацію нових або виведення з експлуатації старих основних засобів	ВВ ВИБ	ОЗ	-	-	-	-	-	-	-	-
Коригування плану ремонтних робіт	-	-	-	-	-	-	-	-	$P_{он}$	СВ
Проти-аварійні заходи	-	-	-	-	-	-	-	-	$P_{он}$	СВ
Зменшення втрат від браку	-	$Q_i$	$Q_i$	$Q_i$	-	-	-	-	ПДО	ЧД
Зменшення кількості рекламаций	-	-	-	-	-	-	-	-	$P_{он}$	-
Зміни у політиці матеріальної відповідальності працівників за порушення технології виробництва	-	-	-	$\Phi_{доо}$	-	-	-	-	-	-
Механізація та автоматизація виробництва	ВВ	ОЗ	-	-	-	-	-	-	$P_{он}$	СВ
Впровадження у виробництво нових видів продукції	-	$Q_i$	$Q_i$	$Q_i$	-	-	-	-	ВП $P_{он}$	ЧД СВ
Зміни у політиці оплати праці	-	-	-	$3\Pi_i$	-	-	-	-	ПДО	СВ
Зміни у режимі роботи підприємства	-	-	-	$3\Pi_i$	-	-	-	-	ПДО	СВ
Зміни у штатному розкладі	-	-	-	$\chi_i$	-	-	-	-	ПДО	СВ
Плинність кадрів	-	-	-	$\chi_i$	-	-	-	-	ПДО	СВ
Підвищення кваліфікації персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-	$P_{он}$	СВ
Коригування норм списання матеріалів та норм амортизаційних відрахувань	НА	-	-	-	-	-	-	-	ВП	НС НА
Зміни у закупівельній політиці підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	ВП	ВРП
Зміни у структурі та обсягах поставок сировини та матеріалів	-	-	З	-	-	З	-	-	ВП	СВ
Коливання закупівельних цін	-	-	З	-	-	З	-	-	ВП	СВ
Удосконалення системи управління охороною праці	-	-	-	-	-	-	-	-	$P_{он}$	СВ
Зміна обсягів поставок готової продукції	-	ЧД	ЧД	ЧД	-	-	-	-	$P_{он}$	ЧД СВ
Конкурентна політика підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	ПДО	-
Цінова політика підприємства	-	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	-	-	-	-	ВП	ЧД
Пошук нових споживачів та ринків збуту	-	$Q_i$	$Q_i$	$Q_i$	-	-	-	-	ПДО	ЧД СВ
Зміни у політиці відшкодування завданих збитків	-	-	-	-	ДЗ КЗ	ДЗ КЗ	КЗ	-	ПДО	-
Політика у сфері капіталізації	-	-	-	-	-	-	-	НПЗ	СВК	-
Дивідендна політика	-	-	-	-	$КЗ_{ин}$	$КЗ_{ин}$	$КЗ_{ин}$	-	-	-
Зміни у розрахунковій політиці підприємства	-	-	-	-	ДЗ КЗ	ДЗ КЗ	КЗ	КЗ	ПДО	-
Зміни у державній податковій політиці	-	-	-	-	-	-	-	-	ПП	-

\* – всі скорочення розшифровані в тексті роботи

Таблиця 5 – Взаємозв'язок результуючих показників діяльності підприємства та параметрів, що визначають їхній рівень (авторське бачення)

Показник	Формула розрахунку
Коефіцієнт придатності	$T_{кпр} = \frac{(T_{зв}^{нл} - НА) \cdot (1 + T_{нв}^{\bar{b}})}{T_{нв}^{\bar{b}} + T_{нв}^{\bar{b}} \cdot T_{нв}^{нл}}$
Фондовіддача	$T_{фв} = \frac{\left( \sum_{i=1}^n ПВ_i \cdot T_{ц} \cdot T_q + ПВ_p \cdot T_p + ПВ_n \cdot T_n \right) \cdot (1 + T_{нв}^{\bar{b}})}{T_{нв}^{\bar{b}} + T_{нв}^{\bar{b}} \cdot T_{нв}^{нл}}$
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	$T_{коб} = \frac{\left( \sum_{i=1}^n ПВ_i \cdot T_{ц} \cdot T_q + ПВ_p \cdot T_p + ПВ_n \cdot T_n \right) \cdot (1 + T_{ок}^{\bar{b}})}{T_{ок}^{\bar{b}} + T_{ок}^{\bar{b}} \cdot T_{ок}^{нл}}$
Продуктивність праці	$T_n = \frac{\sum_{i=1}^n ПВ_i \cdot T_{ц} \cdot T_q + ПВ_p \cdot T_p + ПВ_n \cdot T_n}{\sum_{i=1}^n ПВ_{кат} \cdot T_{ц} \cdot T_{зн}}$
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	$T_{кдк} = \frac{ПВ_{чрв} \cdot T_{чрв} + ПВ_{дін} \cdot T_{дін}}{ПВ_{трп} \cdot T_{трп} + ПВ_{кін} \cdot T_{кін}}$
Коефіцієнт покриття	$T_{кп} = \frac{ПВ_з \cdot T_з + ПВ_{дз} \cdot T_{дз} + ПВ_{зк} \cdot T_{зк} + ПВ_{оін} \cdot T_{оін}}{ПВ_{кк} \cdot T_{кк} + ПВ_{кз} \cdot T_{кз} + ПВ_{зін} \cdot T_{зін}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$T_{кал} = \frac{ПВ_{нац} \cdot T_{нац} + ПВ_{вал} \cdot T_{вал}}{ПВ_{кк} \cdot T_{кк} + ПВ_{кз} \cdot T_{кз} + ПВ_{зін} \cdot T_{зін}}$
Коефіцієнт автономії	$T_{кавт} = \frac{ПВ_{він} \cdot T_{він} \pm ПВ_{нпз} \cdot T_{нпз}}{ПВ_{на} \cdot T_{на} + ПВ_{оа} \cdot T_{оа}}$
Рентабельність власного капіталу	$T_{рвк} = \frac{T_{ндо} \cdot (1 - ПП) \cdot (1 + T_{вк}^{\bar{b}})}{T_{вк}^{\bar{b}} + T_{вк}^{\bar{b}} \cdot T_{вк}^{нл}}$
Рентабельність продажу	$T_{рпр} = \frac{1 - ВРП \cdot \frac{T_{св}}{T_{чд}}}{1 - ВРП}$

Спираючись на результати стратегічного аналізу ВАТ «Запоріжсталь» та використовуючи запропонований теоретичний підхід, у дисертації представлено один з можливих варіантів стратегії подальшого розвитку комбінату на наступні кілька років. Передбачається поступове технічне переоснащення підприємства та дозволяє підтримувати або покращувати кінцеві показники його діяльності у короткостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- 1) зупинити щорічне падіння коефіцієнта придатності основних засобів;

2) підвищити показники ефективності використання ресурсів підприємства: коефіцієнт обертання на 11,43%, продуктивність праці на 7,43%, фондівіддачу більш ніж на 11,5%;

3) покращити показники, що характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства: коефіцієнти покриття та абсолютної ліквідності на 7,63%, коефіцієнт автономії на 3,76%;

4) збільшити рентабельність власного капіталу на 8,88%.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та перспективне вирішення науково-практичної задачі удосконалення системи стратегічного управління підприємствами металургійної галузі. Основні висновки проведеного дослідження полягають у наступному:

1. Досліджено основні підходи до визначення економічної сутності та структури системи стратегічного управління. Доведено, що існуючі підходи до класифікації елементів системи носять уніфікований характер, а тому не відбивають усіх її особливостей. Обґрунтовано структуру стратегічного управління, яка, зберігаючи загальну концепцію взаємозв'язку її складових елементів, враховує обов'язкові компоненти кожного окремо взятого етапу, що загалом дозволяє усувати організаційні недоліки даної системи на кожному окремо взятому промисловому підприємстві з урахуванням особливостей його поточної діяльності. Крім того, запропоновано методичний підхід (сутнісний підхід) до оцінки результатів реалізації стратегічних планів, який дає можливість проводити таку оцінку, спираючись не на формальні критерії, а на динаміку зміни результуючих показників діяльності підприємства. Доведено, що використання формального та сутнісного підходів дозволяє підвищити об'єктивність завершального етапу процесу стратегічного управління.

2. Обґрунтовано, що при дослідженні методичних підходів до вибору стратегії подальшого розвитку суб'єкта господарювання, доцільним є узагальнення основних класифікаційних ознак стратегій різного рівня, так як наявність їх широкого спектру призводить до ускладнень під час розробки комплексного стратегічного плану. Удосконалено методичний підхід до формування набору стратегій промислового підприємства, який, враховуючи взаємозв'язок різних класифікаційних ознак стратегій, дозволяє, з одного боку, охопити більш широкий спектр стратегічних напрямків розвитку, а з іншого – зберегти загальну упорядкованість стратегій різного рівня. Це дає можливість формувати стратегічний набір підприємства з урахуванням національних особливостей ведення бізнесу.

3. Досліджено вплив привабливості капітальних вкладень на процес формування сучасної стратегії металургійного підприємства. Доведено, що потенційний обсяг капіталовкладень залежить від рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, який, у свою чергу, залежить від числових значень результуючих показників його діяльності. При використанні експрес-оцінки рівня привабливості капітальних вкладень запропоновано



застосовувати різні методичні підходи до визначення еталонних значень результуючих показників, зокрема орієнтуватися на нормативні, середньогалузеві, середні за період, максимальні або суб'єктивно встановлені значення залежно від обраного переліку показників, що дозволяє отримати об'єктивні результати оцінки.

4. Проаналізовано стратегію розвитку ВАТ «Запоріжсталь» за п'ятирічний період та визначено її вплив на результативність господарської діяльності. Встановлено, що кожен стратегічний захід більшою чи меншою мірою впливає на результати роботи промислового підприємства, а відтак і на кінцеві показники його діяльності. При визначенні ступеня реалізації стратегічного плану застосовано сутнісний підхід, внаслідок чого у діяльності досліджуваного підприємства виявлено низку організаційно-технічних недоліків, зокрема таких, як: низький темп оновлення парку виробничого обладнання та не оптимальність розрахункової політики.

5. Досліджено взаємозв'язок між системою стратегічного управління та кінцевими показниками діяльності металургійних підприємств. Удосконалено теоретичний підхід, який, відображаючи цей взаємозв'язок, дозволяє визначати ступінь та характер зміни таких показників, як: фондівдача, продуктивність праці, ліквідність, рентабельність та інші, – під впливом окремо узятих стратегічних заходів, що загалом дає можливість прогнозувати майбутній стан суб'єкта господарювання залежно від обраної стратегії або формувати стратегію, спираючись на необхідність зміни низки економічних показників.

6. Обґрунтовано заходи щодо удосконалення процесу стратегічного управління металургійними підприємствами, яка враховує необхідність його адаптації до сучасних умов ведення бізнесу та дозволяє підвищити ефективність планової діяльності підприємства в цілому за умови здійснення незначних організаційних змін. Спираючись на результати аналізу діяльності вітчизняних металургійних підприємств обґрунтовано методичні підходи до формування стратегії їх подальшого розвитку, які передбачають поступове технічне переоснащення діючих виробничих потужностей, упорядкування структури персоналу та фонду оплати праці, вихід на нові ринки збуту продукції тощо. Це дозволить національним товаровиробникам вже найближчим часом підвищити рівень власної інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

7. Результати дисертаційної роботи впроваджені в практику роботи ТОВ «Токмацька феросплавна компанія», ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, а також у навчальному процесі Запорізької державної інженерної академії.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. Казачков І.О. Інвестиційна привабливість України та її регіонів / А.М. Ткаченко, І.О. Казачков // Економічний вісник Донбасу. – Луганськ : Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. – 2008. – № 2(12). – С. 73-75. *Здобувачем проведено аналіз інвестиційної привабливості регіонів України та визначено основні перепони на шляху залучення іноземного капіталу.*
2. Казачков І.О. Еволюція систем планування господарської діяльності промислових підприємств / А.М. Ткаченко, І.О. Казачков // Економічний вісник Донбасу. – Луганськ : Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. – 2009. – № 3(17). – С. 123-129. *Здобувачем визначено причини переходу до системи стратегічного управління.*
3. Казачков І.О. Оптимальність вибору стратегії підприємства з позиції менеджерів та акціонерів / І.О. Казачков // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : ХНУ. – 2009. – № 3. – С. 205-207.
4. Казачков І.О. Наукове передбачення та невизначеність майбутнього у стратегічному плануванні / А.М. Ткаченко, І.О. Казачков // Економіка промисловості. – Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України. – 2009. – № 4(47). – С. 16-18. *Здобувачем визначено основні підходи до прогнозування майбутнього стану суб'єкта господарювання.*
5. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій / І.О. Казачков // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ». – 2010. – № 58. – С. 36-42.
6. Казачков І.О. Вплив стратегічного управління на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання / І.О. Казачков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Маріуполь: Приазовський державний технічний університет. – 2010. – Т. 1. – С. 198-201.
7. Казачков І.О. Особливості формування стратегічного набору на промисловому підприємстві / І.О. Казачков // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : ХНУ. – 2010. – Т. 2, № 5. – С. 181-185.
8. Казачков І.О. Проблемні аспекти подальшого розвитку металургійної галузі України / А.М. Ткаченко, І.О. Казачков // Економіка і регіон. – Полтава : Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. – 2010. – № 25-С1. – С. 181-185. *Здобувачем проведено аналіз динаміки виробництва та реалізації металургійної продукції за останні 5 років, а також визначено основні недоліки у діяльності вітчизняних металургійних підприємств.*
9. Казачков І.О. Проблемні аспекти впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних металургійних підприємствах / І.О. Казачков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Маріуполь : Приазовський державний технічний університет. – 2011. – Т. 3. – С. 189-193.

10. Казачков І.О. Стратегическое развитие металлургического комплекса Запорожского региона / І.О. Казачков // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів [«Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації»], (Дніпропетровськ, 26-27 листопада 2009 р.) / Дніпропетровський національний університет ім. Гончара. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2009 – Т. 3. – С. 28-31.
11. Казачков І.О. Вплив стратегічного управління на інвестиційну привабливість підприємства / І.О. Казачков // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми формування нової економіки ХХІ століття»], (Дніпропетровськ, 25-26 грудня 2009 р.) / Дніпропетровський державний аграрний університет, РВПС України НАН України, Харківський регіональний інститут державного управління, Чернігівський державний технологічний університет. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2009. – Т. 3. – С. 94-96.
12. Казачков І.О. Застосування сучасних підходів до планування на підприємствах металургійної галузі України / І.О. Казачков, О.П. Дмитренко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя : ЗДІА. – 2011. – № 1. – С. 97-102. *Здобувачем запропоновано теоретичний підхід до визначення впливу системи стратегічного управління на результуючі показники діяльності промислового підприємства.*

### АНОТАЦІЇ

#### **Казачков І.О. Вплив стратегічного управління на основні результати діяльності металургійного підприємства. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, 2012.

Дисертація присвячена теоретичному обґрунтуванню взаємозв'язку системи стратегічного управління та результуючих показників діяльності підприємств металургії.

У роботі запропоновано удосконалення структури системи стратегічного управління, яка враховує обов'язкові компоненти кожного окремо взятого етапу та загалом надає можливість адаптувати дану систему до вітчизняних умов ведення бізнесу. Обґрунтовано необхідність застосування сутнісного підходу до оцінки результатів реалізації стратегічного плану, що дозволяє поряд із формальними кількісними критеріями на етапі стратегічного оцінювання отримувати більш об'єктивні результати. Дістали подальшого розвитку методичні підходи до визначення еталонних значень показників експрес-оцінки рівня привабливості капітальних вкладень.

Використовуючи системний, абстрактно-логічний та економіко-статистичний методи дослідження, удосконалено теоретичний підхід до визначення взаємозв'язку між системою стратегічного управління та основними показниками діяльності металургійного підприємства.

Основні положення роботи підтверджені практичними результатами їх впровадження на підприємствах металургійної галузі.

*Ключові слова:* промислове підприємство, металургійне виробництво, стратегічне управління, тактичне планування, структура системи стратегічного управління, результуючий показник діяльності, розвиток підприємства, стратегічне оцінювання.

**Казачков И.О. Влияние стратегического управления на основные результаты деятельности металлургического предприятия. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», Харьков, 2012.

В работе обосновано, что на современном этапе развития рыночных отношений переход к использованию системы стратегического управления на промышленных предприятиях может проходить чрезвычайно быстро, однако специфика отечественных условий хозяйствования ограничивает возможности использования преимуществ данной системы в полной мере. В связи с этим по результатам анализа существующих подходов к классификации элементов системы стратегического менеджмента предложена структура, которая, обладая более расширенной формой, учитывает обязательные компоненты каждого отдельно взятого этапа. Это позволяет своевременно устранить влияние организационных недостатков существующей системы планирования и приблизить её к требованиям стратегического управления.

В ходе исследования методов оценки результатов реализации стратегического плана доказана необходимость использования наряду с формальными критериями сущностного подхода, который позволяет определять степень реализации стратегии предприятия, основываясь на динамике изменения результирующих показателей его деятельности.

Обобщение теоретических подходов к классификации разно-уровневых стратегий позволяет сделать вывод, что их широкий спектр приводит к затруднениям во время разработки комплексного стратегического плана. В связи с этим в работе усовершенствованы методические подходы к формированию стратегического набора на промышленном предприятии, которые, охватывая широкий спектр направлений его дальнейшего развития, сохраняют общую упорядоченность стратегий разного уровня.

В диссертации получили дальнейшее развитие методические подходы к определению эталонных значений показателей экспресс-оценки уровня привлекательности капитальных вложений. Учитывая, что каждое отклонение фактических значений показателя от эталонных рассматривается как негативная тенденция и снижает общий уровень привлекательности предприятия, то использование предложенных подходов позволит повысить объективность результатов оценки.

В диссертации усовершенствован теоретический подход к определению взаимосвязи между системой стратегического управления и результирующими показателями деятельности металлургического предприятия. Практическое значение предложенного подхода заключается в том, что он способствует определению будущего состояния субъекта хозяйствования в зависимости от выбранной им стратегии или, наоборот, формировать стратегический план, опираясь на необходимость изменения таких экономических показателей, как: коэффициент пригодности основных средств, фондоотдача, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, производительность труда, соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностями, коэффициент покрытия, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент автономии, рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж. В целом это даёт руководству возможность уже на этапе разработки стратегии влиять на уровень конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности металлургического предприятия.

Учитывая теоретические и практические результаты проведенного исследования, предложены возможные пути адаптации системы стратегического управления металлургическими предприятиями под существующие реалии отечественной экономики. На этапе стратегического анализа предлагается сосредоточить внимание на непосредственном окружении предприятия, а на случай негативного влияния внешней среды заблаговременно создавать резервы. На этапе определения целей предлагается тщательно просчитывать краткосрочные задачи, в тоже время на перспективу закладывать мероприятия, связанные с модернизацией и реконструкцией действующих мощностей. На этапе выбора стратегии, исходя из слабости конкурентных позиций отечественных металлургических предприятий на мировых рынках сбыта, предлагается делать упор на функциональные стратегии, что в комплексе с постепенным техническим перевооружением позволит существенно повысить эффективность хозяйственной деятельности. Для этапа реализации стратегического плана предлагается оставить без изменений нынешние временные рамки планирования деятельности субъекта предпринимательства, что позволит безболезненно перевести существующую плановую систему на более высокий уровень. Для оценки результатов реализации стратегии предлагается использовать как количественные, так и качественные методы.

Основные положения работы подтверждены практическими результатами их внедрения на предприятиях металлургической отрасли.

*Ключевые слова:* промышленное предприятие, металлургическое производство, стратегическое управление, тактическое планирование, структура системы стратегического управления, результирующий показатель деятельности, развитие предприятия, стратегическое оценивание.

**Kazachkov I.O. The effect of strategic management at the main results of the metallurgical enterprise. – The manuscript.**

Dissertation for the Candidate's degree (Economics) in specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, 2012.

The thesis is devoted to a theoretical grounding of interconnection between strategic management system and the resulting activities of the metallurgical enterprise.

The improvement of strategic management system structure, which taking into account the required components of each separately taken stage and generally provides a possibility to adapt this system to the native business environment, is suggested. It is proved the necessity of applying the essential approach to the strategic plan results assessment that along with formal quantitative criteria at the strategic assessment stage allows to get more objective results. Methodical approaches to the determination of reference values of activities of express-assessment of capital investments attractiveness took the further development.

Using systematic, abstract-logical and economic-statistical research methods, the theoretical approach to determining the interconnection between strategic management system and the main activities of industrial enterprises is improved.

The main provisions of work are confirmed by the practical results of its implementation on the enterprises of metallurgical industry.

*Keywords:* industrial enterprise, metallurgical production, strategic management, tactical planning, the structure of strategic management system, resulting index, enterprise development, strategic assessment.



**КАЗАЧКОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ**

**ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ  
ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск д.е.н., проф. Ткаченко А.М.

Підписано до друку 10.01.2013 р. Формат 60x90 1/16. Папір офсетний.  
Умовн. друк. арк.. 0,9. Обл.-вид. арк.. 0,9. Наклад 100 прим.  
Замовлення № 3/13-Б

Запорізька державна інженерна академія  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів  
видавничої справи ДК № 2958 від 03.09.2007 р.

Віддруковано друкарнею  
Запорізької державної інженерної академії  
з комп'ютерного оригінал-макету здобувача

69006, м. Запоріжжя, пр. Леніна, 226  
РВВ ЗДІА, тел. (061)236-44-87