

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”**

**ДОРОХОВА Лариса Вікторівна**

УДК 303.4:669.013

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІНІ-ЗАВОДІВ В РИНКОВИХ  
УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ)**

Спеціальність 08.07.01 – економіка промисловості

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Харків - 2003**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Донецькому національному технічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент  
Панфілова Тетяна Сергіївна,  
Донецький національний технічний університет,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
Тімофєєв Володимир Миколайович,  
Національний технічний університет  
“Харківський політехнічний інститут”,  
завідувач кафедри економічного аналізу та обліку;

кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник  
Куліш Євгенія Василівна,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
старший науковий співробітник відділу економічних  
проблем розвитку промислового виробництва.

Провідна установа: Донбаський гірничо-металургійний інститут,  
кафедра економіки і управління,  
Міністерство освіти і науки України, м. Алчевськ.

Захист відбудеться “14” жовтня 2003 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 64.050.02 у Національному технічному університеті “Харківський політехнічний інститут” за адресою: 61002, м.Харків, вул. Фрунзе, 21.

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

Автореферат розісланий “12” вересня 2003 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Гавриць О.М.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Чорна металургія є однією з традиційних галузей промисловості. Вона переживає етап структурної перебудови, пов'язаний не лише з внутрішніми змінами - в техніці і технології, але й із зовнішніми, обумовленими необхідністю вписатися в економічні та соціальні умови, що змінюються. Останнім часом висувуються все більші вимоги до технічних властивостей металопродукції й одночасно посилюється потреба в економії матеріальних й енергетичних ресурсів.

Включення України до системи світового господарства вимагає адаптації всього господарського механізму до сучасних вимог ринку, але стан вітчизняної металургійної галузі на сьогоднішній час значно відстає від них. Запозичення передового досвіду і визначення свого місця в міжнародній системі виробництва є необхідними умовами розвитку вітчизняної металургії. За останні тридцять років у світі визначилась тенденція "полегшення" цієї галузі, де поряд з великими комбінатами з'явилися заводи невеликої потужності (міні-заводи). Цей напрямок набуває все більшої актуальності. Сучасні міні-заводи ефективно функціонують на ринку, випускають високоякісну конкурентоздатну металопродукцію, відповідають вимогам сучасних технологій і утилізують металобрухт.

Для збереження і зміцнення позицій України на зовнішніх ринках металопродукції необхідна розробка стратегічних напрямків подальшого реструктурування металургійної галузі. Однак на державному рівні під час розробки національної програми розвитку і реформування гірничо-металургійного комплексу України до 2010 р. завдання створення міні-заводів практично не було поставлено. У той же час здається перспективним їх розвиток в Україні, враховуючи стан галузі, кількість невикористаних потужностей, наявність металобрухту. Створення й ефективне функціонування міні-заводів значною мірою залежить від обґрунтування базової конкурентної стратегії їх розвитку, а також від вибору стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Теоретичним і методологічним аспектам формування стратегії підприємств присвячено багато наукових досліджень і публікацій, які досить повно і широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, таких як: І.М.Акімова, І. Ансофф, А.І. Акмаєв, О.С. Виханский, В.Г. Герасимчук, П.Ф.Друкер, Ю.Б. Іванов, В.М. Геєць, Г.К. Губерна, К. Ендрюс, Ф. Котлер, Є.В. Куліш, Ж.Ж. Ламбден, Ю.В. Макогон, Х. Мескон, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, М.Е. Портер, А.Р. Стерлін, І.В. Тулін, З.Е. Шершньова та ін. Їх дослідження є досить широкими і ґрунтовними. Однак вони мають або загальнотеоретичний характер, або відображають деякі аспекти розвитку окремих галузей, у тому числі й металургійної. Питання, що стосуються формування стратегії розвитку міні металургійних заводів, залишилися здебільшого поза увагою вітчизняних дослідників. Динамічність сучасного ринку металопродукції в умовах жорсткої конкуренції вимагає розробки якісно нових підходів до формування стратегії розвитку міні-заводів. Актуальність цієї проблеми, її теоретичне і практичне значення для металургійних підприємств невеликої потужності України обумовило вибір теми дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана згідно з планами держбюджетних тем “Розвиток теоретичних засад формування господарських рішень в умовах ризику” (номер державної реєстрації 0197U008249) і “Підвищення ефективності роботи підприємств в умовах ринку” (номер державної реєстрації 0103U006021), в рамках яких автором здійснено аналіз стану металургійної галузі України і виявлено тенденції її розвитку; удосконалено систему показників SWOT-аналізу й обґрунтовано можливість і доцільність створення міні-заводів в Україні.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних напрямів формування стратегії розвитку міні металургійних заводів з урахуванням факторів зовнішнього середовища та їх потенціалу. Досягнення цієї мети забезпечить посилення конкурентної позиції міні-заводів на зовнішньому і внутрішньому ринках і підвищить рівень економічної ефективності їх діяльності.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі завдання:

аналіз концептуальних підходів до визначення стратегічного управління і розробка схеми процесу стратегічного управління з відображенням впливу маркетингу на цей процес;

оцінка сучасного стану світової й вітчизняної металургійної галузі, тенденцій її розвитку в умовах ринкових відносин і причин, що обумовлюють низьке конкурентне становище української металопродукції на світовому ринку;

вивчення тенденцій розвитку міні металургійних заводів у світі і виявлення їх переваг перед комбінатами повного циклу випуску металургійної продукції, обґрунтування актуальності їх створення в Україні;

детермінація класифікаційних ознак міні металургійних заводів, на основі яких здійснюється їх класифікація;

виявлення стратегічних тенденцій розвитку міні-заводів які визначають базові конкурентні стратегії розвитку;

визначення і систематизація факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням специфіки металургійної галузі та ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)”, на підставі яких проводиться SWOT-аналіз, розробка показників для визначення критеріїв “привабливість ринку”, “конкурентна позиція” і формування матриці стратегічних альтернатив розвитку міні-заводів;

розробка методичних рекомендацій по формуванню стратегій розвитку СЗГ міні металургійних заводів.

*Об'єктом дослідження* є процес формування стратегій розвитку міні металургійних заводів.

*Предметом дослідження* є організаційно-економічні аспекти розробки базової конкурентної стратегії і стратегій розвитку СЗГ міні-заводів.

*Методи дослідження.* Теоретичною і методичною основою дисертаційної роботи є: основні закони філософії, класичні положення економічної теорії, закони функціонування ринкової економіки, а також наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. В процесі дослідження використані методи: системний, комплексний, морфологічний - для типології стратегій за різними ознаками; формалізації - для структурної побудови процесу розробки

стратегії міні-заводу; факторного аналізу – для проведення класифікації міні-заводів; прогнозування - у процесі розробки методичних рекомендацій стратегій розвитку; математичного аналізу на основі принципів системного підходу й експертних методів - для моделювання ринкової поведінки міні-заводів.

Як джерела інформації використовувались нормативні і законодавчі акти України, офіційні дані Держкомстату України, звітна і проектна документація зарубіжних і вітчизняних металургійних заводів, результати особистих досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основним науковим результатом дисертаційної роботи є методичні положення по формуванню стратегій розвитку міні металургійних заводів.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в наступному:  
вперше:

розроблено класифікацію металургійних заводів невеликої потужності, на основі техніко-економічних показників, обґрунтованих за допомогою факторного аналізу і які представлені у вигляді трьох головних компонент, що характеризують продуктивність, потужність і рівень технології. Отримані три класифікаційні кластери (мікро-заводи, міді-заводи і міні-заводи) відкривають широкі можливості з оцінювання перспектив реконструкції деяких існуючих металургійних потужностей України в міні-заводи й обґрунтування техніко-економічних альтернатив їх розвитку залежно від існуючого потенціалу;

обґрунтовано базові конкурентні стратегії розвитку міні-заводів за рахунок виявлених стратегічних, економічних, технічних та ринкових тенденцій кожної з трьох груп отриманих кластерів, що дозволяє в процесі вибору стратегії визначати основні шляхи подальшого досягнення ними конкурентних переваг;

удосконалено:

показники аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, які визначають конкурентний стан міні металургійних заводів на ринку, що дозволило створити основу для SWOT-аналізу і сформуванню критеріїв “привабливість ринку”, “конкурентна позиція”, які сприяють ефективному плануванню виробничої програми міні-заводів;

матрицю стратегічних альтернатив розвитку СЗГ міні-заводів із шкалою рівня бажаності Харрінгтону для критеріїв “привабливість ринку”, “конкурентна позиція”, отриманих на основі інтегрованої оцінки показників, яка дозволяє визначити становище СЗГ на певних сегментах ринку за рахунок більш точного урахування системи показників і формувати для них адекватні стратегії розвитку;

методичні рекомендації по формуванню стратегій розвитку міні-заводів, що враховують їх економіко-організаційну специфіку, практична реалізація яких забезпечує максимально ефективне використання ресурсів, надає можливості планувати розмір прибутку у СЗГ в залежності від змін кон’юнктури ринку та структури собівартості продукції, сприяє виявленню найбільш придатного варіанту стратегії розвитку та гнучкому реагуванню міні-заводу на зміни ринкової ситуації;

дістала подальшого розвитку:

оцінка перспективних напрямків вдосконалення металургійної галузі України на основі порівняння економіко-організаційних показників міні- заводів та заводів повного циклу, яка дозволила підвищити рівень конкурентоздатності металопродукції на внутрішніх і зовнішніх ринках за рахунок вискоєфективних технологій та низки економічних переваг.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані в дисертації результати сприяють підвищенню обґрунтованості прийняття рішень, пов'язаних з перспективою реконструкції існуючих невеликих металургійних потужностей України шляхом створення ряду міні- заводів з визначенням базових конкурентних стратегій їх розвитку та урахуванням існуючого потенціалу.

Використання запропонованих методичних рекомендацій стосовно процесу формування стратегій розвитку СЗГ сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимальному використанню ресурсів, гнучкому реагуванню міні- заводів на зміну ситуації на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту металопродукції, а також своєчасному освоєнню нових її видів. Це свідчить про науково-практичну значущість розроблених методичних рекомендацій і можливість широкого їх застосування вітчизняними металургійними заводами.

Розроблені методичні рекомендації по формуванню стратегій розвитку СЗГ впроваджено на ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)” (м. Донецьк), що сприяло підвищенню ефективності роботи підприємства (акт впровадження від 19.02.2003 р.); на АТ ДАНКО, де науково - методичні рекомендації по формуванню базової конкурентної стратегії розвитку були використані для SWOT- аналізу розробці бізнес плану другої черги реконструкції ВАТ “Єнакіївський металургійний завод”, що дозволило обрати оптимальний варіант стратегії розвитку з урахуванням особливостей зовнішнього середовища та його потенціалу (акт впровадження від 20.03.2003 р.). Результати наукових досліджень використано у навчальному процесі Донецького національного технічного університету (довідка №29-33/16 від 07.04.2003 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Усі результати, представлені в дисертаційній роботі, одержано дисертантом самостійно. З дев'яти наукових праць, опублікованих у співавторстві здобувачем використані лише ті ідеї і положення, які одержані в результаті індивідуальних досліджень. Особистим внеском дисертанта в цих роботах є класифікація міні- заводів з подальшим обґрунтуванням вибору базової конкурентної стратегії розвитку, методичні рекомендації по формуванню стратегії розвитку СЗГ міні металургійних заводів.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційного дослідження доповідалися й отримали схвалення на конференціях: “Фінансові аспекти економічного розвитку регіону” (м. Севастополь, 1999 р.), “Стратегічний маркетинг та інноваційний менеджмент: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців” (м. Київ, 2000 р.); “Сучасна металургія початку нового тисячоліття” (м. Липецьк, 2001 р.); “Управління в умовах ринкової трансформації економіки України (теорія і практика)” (м. Харків, 2002 р.); “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення” (м. Тернопіль, 2002 р.); “Прогресивні технології безперервного розливання сталі: XXI століття” (м. Донецьк, 2002 р.); “Міжнародний бізнес: адаптація до зовнішнього

середовища” (м. Київ, 2002 р.); “Управління інноваційними проблемами виробничо-підприємницької діяльності” (м. Кременчук, 2002 р.); “Маркетинг і логістика в системі менеджменту” (м. Львів, 2002 р.).

**Публікації.** Основні ідеї та положення дисертаційної роботи викладено в 15 наукових працях (у тому числі сім - у спеціалізованих фахових виданнях) загальним обсягом 6,6 ум. друк. аркушів, з яких особисто автору належить 4 ум. друк. аркушів.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг роботи складає 214 сторінок. Робота містить 39 таблиць на 29 сторінках, 29 рисунків на 27 сторінках, список використаних літературних джерел із 201 найменування на 14 сторінках, 6 додатків на 29 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації складає 170 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** розкривається актуальність теми дослідження, його мета і завдання, визначається наукова новизна одержаних результатів, розкрито їх теоретичне та практичне значення, наводяться дані щодо апробації та впровадження результатів дослідження.

У **першому розділі** - “**Проблема формування стратегії розвитку підприємств**” - проведено теоретичний аналіз питань щодо формування стратегії розвитку. В межах дисертаційного дослідження визначена сутність і показана необхідність удосконалення застосування стратегічного управління на промислових підприємствах України. Вивчення існуючих підходів щодо поняття «стратегічне управління» вітчизняних і зарубіжних економістів дозволило уточнити його як діяльність, пов’язану з постановкою місії, цілей підприємства й формування стратегій розвитку, які забезпечують послідовне його пристосування до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, і дозволяють досягти своїх цілей відповідно до внутрішнього потенціалу. Досліджено альтернативні підходи до класифікації стратегії.

В умовах ринкової економіки успіху досягають підприємства, здатні визначити стратегію розвитку адекватну до змін зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність чіткої постановки і розуміння цілей і задач формування стратегії.

Існування багатьох наукових шкіл стратегічного управління свідчить про високу динамічність і різноспрямованість процесів формування стратегії розвитку. Пропонується виділяти три стадії процесу стратегічного управління: діагностична стадія стратегічного аналізу, стадія підготовки й прийняття планових рішень - стратегічного синтезу, стадія реалізації стратегії і контролю. В межах стадії стратегічного синтезу здійснюється формування стратегії, яка включає етапи: визначення стратегічних альтернатив, вибір стратегії, визначення стратегічних завдань і контролю, формування поточних планів для підрозділів. Під час формування стратегії особливу увагу слід приділяти маркетингу, що суттєво впливає на цей процес. Такий підхід дає можливість упорядкувати етапи

процедури стратегічного управління, встановити послідовність аналітичних робіт, деталізує зміст і конкретизує їх напрямки.

Таблиця 1

Порівняльні економічні та фінансові показники господарської діяльності металургійних заводів невеликої потужності України за 2002 р.

Показники	Міні металургійний завод "ІСТІЛ"	Донецький металургійний завод	Макіївський металургійний комбінат	Єнакіївський металургійний завод	Алчевський металургійний завод
Фактичне виробництво прокату, тис.т	1000,8	760,4	1194,6	579,8	5216,1
Рентабельність продажу, %	0,71	-0,41	-48,57	-4,55	-1,88
Виробка товарної продукції, грн/чол	325878	53402	58916	132063	78609
Структура витрат, %, в т.ч. матеріальні витрати	73,06	80,02	76,41	79,82	81,79
амортизація основних фондів	9,57	2,99	4,69	3,14	4,99
витрати на оплату труда та відрахування	5,15	10,73	8,86	12,73	10,3
інші витрати	12,22	6,26	10,04	4,31	2,92
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,01	0,9	0,19	0,97	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,01	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт автономії	0,55	0,35	-0,61	0,37	0,42
Коефіцієнт фінансовій стабільності	1,27	0,53	-0,38	0,58	0,73

Аналіз і систематизація існуючих підходів до класифікацій стратегій за різними ознаками дозволили виявити найбільш адаптовані до сучасних умов господарювання класифікаційні ознаки: рівень прийняття стратегічних рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; ступінь "агресивності" поведінки підприємства у конкурентній боротьбі; стадія життєвого циклу товару; відносна характеристика галузевої позиції підприємства. При цьому найбільш повно охоплює всі стадії прийняття рішень на підприємствах перша класифікаційна ознака, яка є найбільш детальна та може використовуватися на підприємствах всіх галузей господарства. Інші підходи до класифікації стратегій можуть використовуватися як додаткові для подальшого аналізу і деталізації.

У другому розділі – "Аналіз економіко-організаційних закономірностей розвитку міні металургійних заводів в Україні" – проведено аналіз сучасного стану світової та української чорної металургії. Обґрунтовано актуальність і доцільність створення міні металургійних заводів на деяких заводах України, як перспективного напрямку поліпшення економічних і екологічних показників галузі і подолання технічного відставання. Вперше здійснена класифікація міні-заводів, проаналізовано стратегічні тенденції їх розвитку і обґрунтовано базові конкурентні стратегії розвитку.

Аналіз стану зарубіжної і вітчизняної металургійної галузі дозволив виявити такі загальні тенденції: циклічність і жорстку конкуренцію; підвищення капіталоємності; напрямки технологічних змін спрямований на зниження виробничих витрат; підвищення якості металопродукції; проведення заходів щодо зменшення забруднення навколишнього середовища; рециркуляція металу. Разом



із загальними тенденціями, на українських металовиробників суттєво вплинули внутрішні процеси, що відбуваються в країні. Це пов'язано з загальноекономічною кризою, порушенням нормальних взаємовідносин між учасниками гірничо-металургійного комплексу, надлишком застарілих потужностей, високою енергоємністю, низьким попитом вітчизняних металоспоживаючих галузей, що привело до низького рівня власного споживання й експортної орієнтації. Привертає увагу той факт, що Україна займає сьоме місце за рівнем виробництва сталі у світі, але економічні показники підприємств цієї галузі продовжують знижуватися.

В пошуках раціональних напрямків подальшого розвитку вітчизняної металургії необхідно враховувати досвід інших країн, які раніше знаходились у подібному стані. Як показало дослідження, останніми роками визначилась стійка тенденція “полегшення” галузі – створення міні-заводів, які часто реконструюються із частин існуючих у структурі металургійних підприємств. На сьогоднішній день у світі налічується біля тисячі таких підприємств різної продуктивності і рівня технології, які успішно функціонують на ринку разом із металургійними заводами і комбінатами повного циклу.

Сучасний зміст поняття міні металургійний завод з річною продуктивністю 40-2000 тис.т включає: невеликі витрати на виробництво, мінімальні викиди технологічних відходів у навколишнє середовище, мінімальні прості обладнання і агрегатів, короткий виробничий цикл при максимальній для міні-заводу продуктивності, продажах і рентабельності. При цьому технологічний процес базується на переробці металобрухту чи заготовок, одержаних методами прямого відновлення заліза в дугових електропечах із подальшою ковшовою доводкою і безперервним розливом безпосередньо на квадратні заготовки.

Порівняльний аналіз показників діяльності світових та вітчизняних міні металургійних заводів з великими комбінатами повного циклу у сфері економіки, екології і технології засвідчив, що конкурентоздатність міні-заводів досягається за рахунок: відносно високого прибутку на одиницю продукції, що одержується завдяки більш низьким питомим капіталовкладенням, високого ступеня автоматизації виробничих процесів, оптимального використання виробничого обладнання, гнучкості технологічних схем, виключення нераціональних дорогих перевезень. Співставлення показників господарської діяльності вітчизняних заводів дозволило зробити висновок, що міні-завод завдяки переліченим перевагам досягнув найкращих економічних і фінансових результатів (табл.1).

Специфіка розвитку міні металургійних заводів залежно від потужності, місцезонашування, часу побудови (реконструкції), різних стратегій і підходів до їх створення визначила проблему системного підходу під час аналізу тенденцій розвитку міні-заводів шляхом ідентифікації однотипних груп із подальшим виявленням їх особливостей.

До аналізу було включено 200 сучасних зарубіжних і вітчизняних міні металургійних заводів, що спеціалізуються на випуску сортової продукції, побудованих і реконструйованих протягом останніх двох десятиріч. Для їх класифікації встановлене коло показників (табл.2). За допомогою методу головних компонент первинні змінні на рівні 90,2% загальної дисперсії зведено до

трьох незалежних факторів (комплексних компонент), що характеризують продуктивність, потужність і рівень технології міні- заводів.

Таблиця 2

Результати компонентного аналізу техніко-економічних характеристик міні- заводів

№	Показники	Вагові коефіцієнти		
		1	2	3
1	Потужність міні-заводу, тис.т/рік	0,982	0,155	0,041
2	Фондовіддача, тис.грн./тис.грн.	0,981	0,157	0,042
3	Кількість дугових сталеплавильних печей, шт	0,808	-0,483	-0,128
4	Ємність дугових сталеплавильних печей (ДСП), т	0,483	0,784	-0,231
5	Продуктивність ДСП, тис.т/рік	0,587	0,773	0,137
6	Годинна продуктивність ДСП, т/г	0,588	0,757	0,155
7	Тривалість плавки, хв.	-0,252	-0,035	-0,840
8	Продуктивність праці, чол./грн.	0,980	0,158	0,041
9	Кількість машин безперервного розливу заготівлі (МБРЗ), шт	-0,085	-0,107	0,533
10	Кількість струменів МБРЗ, шт	0,242	0,626	-0,142
11	Рівень рентабельності, %	0,984	0,150	0,045
	Власне значення, $\sum_{j=1}^{200} a_j$	5,63	2,68	1,64
	Внесок компоненти в загальну дисперсію, %	56,7	26,9	16,6

На основі методу головних компонент і кластерного аналізу вперше одержана класифікація міні металургійних заводів (рис.1). Перший кластер описує 23% вибірки - мікро-заводи річною потужністю 40-230 тис.т і включає дві підгрупи. Другий кластер - міди-заводи з потужністю 230-600 тис.т/р, утворює 54% вибірки і складається з трьох підгруп. Третій кластер - міні-заводи з річною потужністю 600-2000 тис.т і описує 23% вибірки, включає дві підгрупи.

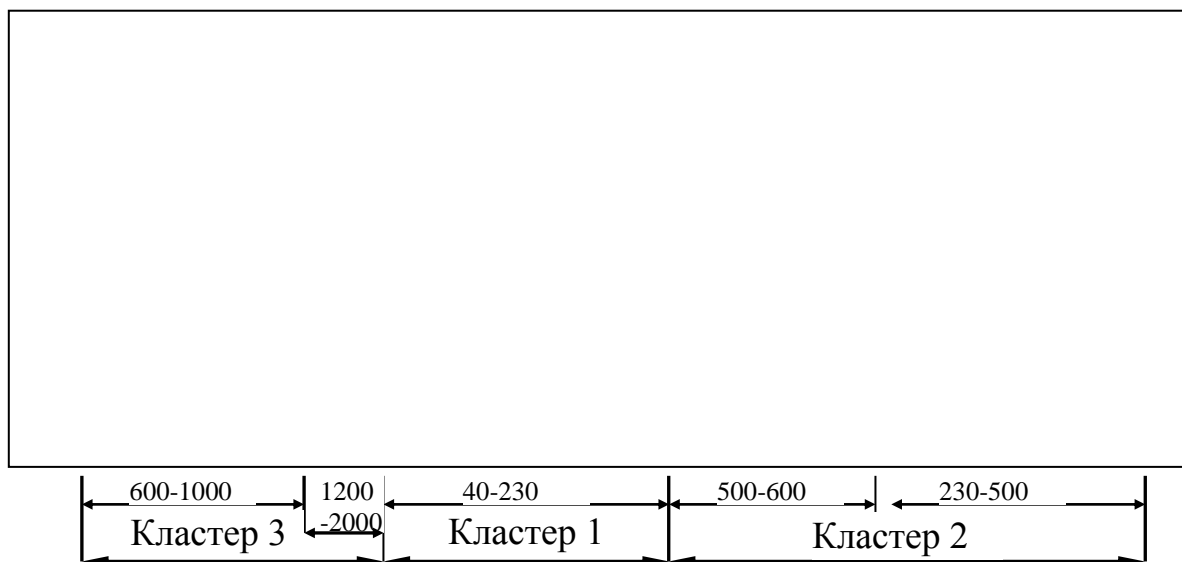


Рис. 1. Групування міні металургійних заводів у кластери (вказані цифри в кластерах показують річні потужності міні-заводів в інтервалах кластера, тис.т/р.)

Аналіз загальних закономірностей всередині одержаних класифікаційних ознак дозволив виявити такі тенденції у стратегічному розвитку для перших

підгруп першого і другого кластерів: прагнення створити ситуацію монополістичної конкуренції, де завдяки своїм відмінним особливостям завод має значні ринкові позиції; концентрація зусиль на окремому ринковому сегменті; перенесення акценту на сегмент ринку і географічну зону; відсутність чи недостатність ресурсів. Встановлені закономірності дозволяють зробити висновок, що заводи перших підгруп першого і другого кластера базуються на стратегії фіксації певного сегменту ринку.

Стратегічні тенденції другої підгрупи першого кластеру і другого кластера характеризуються: наявністю стратегічного пріоритету в виборі сортаменту, що випускається, унікальних властивостей; споживачами, які потребують унікальної продукції, і згодні платити за неї більше; спеціалізацією на виробництві певного сортаменту з орієнтацією реалізації на весь ринок; залежністю обсягів виробництва від ємності ринку; відсутністю цінової конкуренції; наголосом на якість і канали просування на ринок; значимістю функціональних стратегій, особливо у сфері гнучкого виробництва, що дозволяє успішно переорієнтувати сортамент відповідно до вимог ринку; наявністю якісного маркетингу, для того, щоб стати лідером у своїй сфері; заняттям високої частки ринку в цільовому сегменті. Враховуючи вищезазначене, зроблено висновок, що другій підгрупі мікро-заводів першого кластеру і міді-заводам другого кластера властива стратегія спеціалізації у виробництві.

Аналіз діяльності міді-заводів третьої підгрупи і міні-заводів першої підгрупи третього кластера дозволив виявити такі стратегічні тенденції: досягнення конкурентних переваг за рахунок більш низьких витрат на деякі важливі елементи собівартості продукції; прагнення до економії на масштабі; завоювання більшої долі ринку, частіше за все високоякісного довгомірного прокату; позиціонування сортаменту за якістю, що відповідає рівню основних конкурентів, але за більш низькими цінами. Наявність раціональної організації виробництва, здійснення постійного контролю над витратами, стандартизація і регламентація процедур і технологічних операцій, висока технічна компетентність, знижені збутові витрати дозволяють досягнути оптимальних розмірів виробництва. Такі міні-заводи розташовані на березі морів і річок, покупці яких чутливі до цін на продукцію. Становище заводу з низькими витратами передбачає одержання прибутку вище від середнього по галузі, незважаючи на наявність великої конкуренції. Таким чином, для розглянутих підгруп характерна стратегія мінімізації витрат виробництва і реалізації продукції. З урахуванням виявлених стратегічних тенденцій визначені базові конкурентні стратегії розвитку, властиві кожній з груп кластерів (табл.3).

На підставі вивчення досвіду застосування базових конкурентних стратегій розвитку проаналізовано і виявлено умови їх використання з урахуванням стану зовнішнього середовища і необхідних внутрішніх передумов. Систематизовано можливі ризики, пов'язані з обраною стратегією, враховуючі специфіку функціонування міні-металургійних заводів.

Запропонована класифікація міні-заводів представляє значний інтерес для цілого ряду металургійних підприємств України невеликої потужності, які потребують найбільш швидкого реструктурування й адаптації до сучасних умов.

Класифікація міні металургійних заводів згідно з результатами багатовимірного факторного аналізу

Кластер (за річною потужністю заводу), тис.т/р	Запропонована назва кластеру	Характерні базові конкурентні стратегії розвитку	Наявність підгруп у кластері
40-230	Мікро-завод	–фокусування сегменту ринку; –спеціалізація продукції;	2
230-600	Міді-завод	–фокусування сегменту ринку; –спеціалізація продукції; –мінімізація витрат виробництва і реалізації продукції.	3 (третя підгрупа з річною потужністю виробництва 500-600 тис. т/р)
600-2000 (і більш)	Міні-завод	–мінімізація витрат виробництва і реалізації продукції; –комбінування.	2 (друга підгрупа з декількома потужними агрегатами)

У третьому розділі - “Розробка методів формування стратегій розвитку міні металургійних заводів” - визначено і систематизовано фактори зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням особливостей ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)”, на підставі яких проведено SWOT-аналіз. Запропоновано критерії “привабливість ринку” і “конкурентна позиція”. Розроблено методичні рекомендації до формування стратегії розвитку СЗГ міні-заводів.

Формування стратегій розвитку складається із декількох етапів і передбачає: визначення базової конкурентної стратегії, яка задає напрямок досягнення конкурентних переваг міні-заводу; здійснення SWOT-аналізу в процесі якого виявляються й оцінюються показники зовнішнього і внутрішнього середовища; формування стратегії розвитку СЗГ.

Обґрунтування вибору показників для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)” проводилось з урахуванням специфіки галузі, яка оцінювалась експертами міні-заводу. Він має обладнання, що відповідає сучасним вимогам з річною потужністю 1,2 млн. т сталі, використовує як базову конкурентну стратегію мінімізації витрат виробництва і реалізації продукції.

Внаслідок аналізу зовнішнього середовища на основі побудови матриць можливостей й загроз визначені найбільш вагомі і ймовірні можливості і загрози. Систематизація показників внутрішнього середовища ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)” і побудова матриці профілю стратегічних переваг міні-заводу дозволили виявити стратегічні орієнтири його сильних і слабких сторін. В результаті було визначено, що фінансові питання на підприємстві є слабкою ланкою і потребують посиленої уваги. Матриця SWOT-аналізу утворює чотири поля і дозволяє зіставляти виявлені можливості і загрози зовнішнього середовища з потенціалом міні-заводу з метою формування стратегічних орієнтирів (рис. 2.).

зовнішнє середовище		можливості					загрози												
		металобрухт регіону	вітчизняні ресурси	пільги	збільшення попиту	вихід на нові сегменти ринку	залучення інвестицій	експорт металобрухту	неповернення ПДВ	антидемпінгові заходи	зростання пропозиції	поява нових технологій	торгівельна сила покупців	зростання тарифів на енергоресурси	перебої з поставками брухту	підвищення вимог до якості	зміна попиту	рентабельність галузі	
сильні сторони	ефективність збуту																		
	дослідження попиту																		
	якість продукції																		
	гнучкість заводу																		
	резерви виробничих потужностей																		
	розширення сортаменту																		
	освоєння нових видів продукції																	<i>поле</i>	<i>поле</i>
	сучасні технології																	<i>СiМ</i>	<i>СлiЗ</i>
	виробничі витрати																		
	рентабельність заводу																		
репутація заводу																			
слабкі	рентабельність інвестицій	<i>поле</i>	<i>поле</i>																
	загальна ліквідність	<i>СлiМ</i>	<i>СлiЗ</i>																

Рис. 2. Матриця SWOT для ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)”

Для ефективної роботи міні-заводу, орієнтованого на зовнішні і внутрішні ринки, необхідно обґрунтувати СЗГ для кожного сортаменту. Вибір перспективних СЗГ базується на двох критеріях: “привабливість ринку” і “конкурентна позиція”. Показники для них сформовані на підставі результатів SWOT-аналізу з урахуванням особливостей металургійної галузі і специфіки міні-заводів. Встановлено, що привабливість ринку залежить від ємності і темпів росту ринку, середньогалузевого рівня рентабельності, діапазону цін, торговельної політики урядів країн, інтенсивності конкуренції, стабільності і платоспроможності попиту замовників, віддаленості міні-заводу від ринку, інноваційного потенціалу. Конкурентна позиція визначається здатністю конкурувати за ціною і якістю, абсолютною і відносною часткою ринку, привабливістю асортименту, гнучкістю, потребою в додаткових капіталовкладеннях, знанням споживача і ринку, ефективністю розподілу, відповідністю технології ринковим вимогам, фінансовими ресурсами. Для порівняння сформованих якісних і кількісних показників залежно від їх значень, що варіюють за десятибальною шкалою, і ваги в межах критеріїв застосовувався метод інтегрованої оцінки з використанням функції Харрінгтону.

На основі досвіду роботи ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)” розроблена матриця стратегічних альтернатив розвитку СЗГ, яка містить 25 полів і дозволяє залежно від рівня значень критеріїв формувати стратегію розвитку для СЗГ міні-заводу

(рис.3). Встановлено як змінюється прибуток у одинадцяти СЗГ ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)” під впливом змін кон’юнктури ринку і структури собівартості. В результаті аналізу чутливості прибутку зроблено висновок, що найбільший вплив на прибуток мають зміна ціни та змінних витрат (рис.4). Аналогічний результат був отриманий і на ВАТ “Єнакіївський металургійний завод”.

		“Привабливість ринку”, (рівень бажаності)				
		1,00-0,81	0,81-0,63	0,63-0,37	0,37-0,20	0,20-0,00
“Конкурентна позиція”,	0,83-1,0	<b>1</b> захист позицій	<b>2</b> захист позицій	<b>4</b> вибіркового розвитку	<b>11</b> залишатися малими	<b>19</b> зміна фокусу
	0,63-0,83	<b>3</b> захист позицій	<b>6</b> розвитку (розвиток товару) (розвиток ринку)	<b>5</b> вибіркового розвитку	<b>12</b> залишатися малими	<b>20</b> зміна фокусу
	0,37-0,63	<b>7</b> розвитку (розвиток товару) (розвиток ринку)	<b>8</b> розвитку (розвиток товару) (розвиток ринку)	<b>13</b> залишатися малими	<b>14</b> залишатися малими	<b>21</b> зміна фокусу
	0,20-0,37	<b>9</b> розвитку (розвиток ринку)	<b>10</b> розвитку (розвиток ринку)	<b>15</b> погляд з боку	<b>22</b> елімінація	<b>23</b> елімінація
	0,00-0,2	<b>16</b> погляд з боку	<b>17</b> погляд з боку	<b>18</b> погляд з боку	<b>24</b> елімінація	<b>25</b> елімінація

Рис.3. Матриця стратегічних альтернатив розвитку СЗГ міні-заводу



Рис.4. Графік еластичності прибутку у СЗГ1 до ціни, обсягу реалізації, постійних та змінних витрат.

Економічну ефективність від реалізації запропонованих стратегій розвитку для набору СЗГ пропонується визначати через показник ефективності роботи маркетингового відділу:

$$\Delta \epsilon_{i+1} = \frac{\sum_{j=1}^n (\Pi_{i+1} (1+r)^{-1} - \Pi_i)_j}{\sum_{j=1}^n (B_{i+1} (1+r)^{-1} - B_i)_j}, \quad (1)$$

$$\Delta \epsilon_{i+1} \geq \Delta \epsilon_i, \quad (2)$$

де  $\epsilon_{i, i+1}$  – ефективність роботи відділу маркетингу у поточному періоді, і періоді що планується;  $j$  – кількість СЗГ ( $j=1, n$ );  $\Pi_{i, i+1}$  ( $B_{i, i+1}$ ) – прибуток (витрати)  $j$ -ої СЗГ у поточному періоді, і періоді що планується;  $r_j$  – рівень рентабельності продукції  $j$ -ої СЗГ.

Цей показник дозволяє при плануванні стратегії розвитку СЗГ врахувати рівень рентабельності сортаменту на певних сегментах ринку та визначити доцільність маркетингових заходів і розміру їх витрат.

Розроблені методичні рекомендації по формуванню стратегій розвитку СЗГ для міні-заводів мають теоретичне і практичне значення. Вони враховують специфічні їх особливості, дозволяють ефективно функціонувати і оперативно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ

Головним науковим завданням дисертаційної роботи було дослідження економічних, організаційних та технічних тенденцій розвитку міні-заводів для розробки методичних положень по формуванню стратегій розвитку міні-металургійних заводів, які спрямовані на підвищення рівня економічної ефективності діяльності і конкурентної позиції металургійних підприємств України. Основні висновки роботи полягають у такому:

1. Аналіз поточного стану металургійної галузі України виявив деякі негативні аспекти, не властиві світовій. Технічно і морально застаріле обладнання виробляє неякісну сталь, а жорстка конкуренція на світовому ринку витісняє українську сталь на ринок дешевих напівпродуктів. Для зміцнення позицій вітчизняних підприємств на зовнішніх і внутрішньому ринках необхідна їх реконструкція, спрямована на подолання технологічного відставання, поліпшення економічних та екологічних показників їх діяльності. Одним з ефективних напрямків є організація і модернізація старих виробництв невеликої потужності в міні-заводи. Однак їх створення і ефективне функціонування можливе за умови розробки науково обґрунтованих стратегій розвитку міні-заводів.

2. Проаналізовані концептуальні підходи до визначення стратегічного управління і розроблена загальна схема процесу стратегічного управління з відображенням впливу маркетингу на цей процес. З урахуванням специфіки міні-заводів запропонована схема формування стратегії розвитку, яка включає обґрунтування базової конкурентної стратегії, SWOT-аналіз і формування стратегії розвитку СЗГ. Реалізація цього підходу дозволяє міні-заводу ефективно функціонувати на внутрішньому і зовнішніх ринках, виробляючи адекватні стратегії розвитку, що враховують зміни кон'юнктури ринку, цін на сортамент, що пропонується, тощо.

3. Аналіз тенденції розвитку міні-заводів у світі дозволив виявити ряд їх переваг перед комбінатами повного циклу у сфері економіки, екології і технології і засвідчив, що конкурентоздатність міні-заводів досягається за рахунок: високого прибутку на одиницю продукції, що одержується завдяки низьким питомим капіталовкладенням, простоті і високому ступеню автоматизації виробничих процесів, оптимальному використанню виробничого обладнання, гнучкості технологічних схем, виключенню нераціональних транспортних витрат.

4. Встановлено спектр техніко-економічних показників для емпіричної класифікації міні-заводів: річна потенційна потужність; фондovіддача, кількість, ємність і ДСП; продуктивність праці, тривалість плавки; рівень рентабельності,

кількість струменів і МБРЗ. Після використання факторного аналізу показники були представлені у вигляді трьох комплексних компонент: фактора продуктивності; фактора потужності; фактора рівня технології міні-заводу. З допомогою методу головних компонент і кластерного аналізу вперше запропонована класифікація міні-заводів на основі аналізу даних 200 світових і вітчизняних металургійних заводів невеликої потужності, яка дозволила сформувавши три кластери мікро-заводи, міді-заводи, міні-заводи. Це дає широкі можливості з оцінювання перспектив перетворення існуючих металургійних підприємств невеликих потужностей України в міні-заводи й обґрунтування техніко-економічних альтернатив їх розвитку залежно від існуючого потенціалу.

5. Виявлені закономірності і стратегічні тенденції розвитку кожної з груп кластерів дозволили визначити базові конкурентні стратегії: мінімізація витрат виробництва; фокусування ринку; спеціалізації продукції. За досвідом застосування базових конкурентних стратегій визначено умови ефективного їх використання з урахуванням зовнішнього середовища і необхідних внутрішніх передумов. Виявлені базові конкурентні стратегії дозволяють визначати основні шляхи подальшого досягнення міні-заводами конкурентних переваг.

6. Визначені і систематизовані фактори для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)”. Сформований, в результаті SWOT-аналізу, набір показників зовнішнього середовища, які характеризують специфіку металургійної галузі, можна використати для аналізу функціонуючих вітчизняних металургійних заводів і комбінатів України. За результатами SWOT-аналізу, визначено показники для оцінки СЗГ за критеріями “привабливість ринку” і “конкурентна позиція”. Здійснена інтегральна оцінка цих критеріїв дозволила розробити шкалу бажаності критеріїв і сформувавши матрицю стратегічних альтернатив розвитку СЗГ, яка включає 25 стратегічних секторів, що віддзеркалюють положення міні-заводу на ринку і сприяє адекватному вибору стратегій розвитку СЗГ. Це дозволило сформувавши стратегії для СЗГ у вигляді методичних рекомендацій, які були використані на ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)” для вибору стратегій розвитку визначених СЗГ.

7. Практичне використання одержаних у роботі рекомендацій і їх реалізація сприяє підвищенню якості управлінських рішень з оптимального використання ресурсів, гнучкому реагуванню міні-заводів на зміни ринкового середовища, збільшенню збуту, надає можливості планувати розмір прибутку у СЗГ в залежності від змін кон’юнктури ринку та структури собівартості. Розроблені методичні рекомендації були успішно апробовані на ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)” і АТ ДАНКО для ВАТ “Єнакіївський металургійний завод”. Отримані в роботі закономірності – загальні для металургійних заводів невеликої потужності та можуть бути застосовані ними у практичній діяльності.

8. Результати проведених досліджень можуть бути використані Міністерством промислової політики України, Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживацького попиту при розробці державних та регіональних програм підтримки промислових металургійних підприємств в процесі їх реконструкції, а також планування сортаменту і обґрунтування вибору ринків збуту.



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Смирнов А.Н., Пилюшенко В.Л., Панфилова Т.С., Дорохова Л.В., Матвийчук В.И. Тенденции развития концепции современных мини-металлургических заводов и комплексов и их целесообразность для Украины//Менеджер. – 1999. – №1. – с. 35-41. *Особистий внесок*: досліджено тенденції розвитку концепції “міні-завод” та проаналізовано умови створення і функціонування міні-металургійних заводів в Україні.

2. Смирнов А.Н., Панфилова Т.С., Матвийчук В.И., Дорохова Л.В. Экономические аспекты реализации концепции высокоэффективных мини-заводов для металлургического комплекса Украины//Труды Донецкого государственного технического университета. Серия: экономическая. Выпуск 6. – Донецк, ДонГТУ. – 1999. – с. 271-280. *Особистий внесок*: сформульовано особливості концепції сучасного міні-металургійного заводу, здійснено аналіз можливості реалізації цієї концепції для металургійних та машинобудівних підприємств України.

3. Панфилова Т.С., Дорохова Л.В. Финансовые аспекты создания мини-заводов//Сборник трудов Крымской региональной науч.-практ. конф. «Финансовые аспекты экономического развития региона». - Севастополь: Изд-во СевГТУ. – 1999. – с.27-34. *Особистий внесок*: здійснено аналіз можливості реалізації концепції міні-завод в Україні.

4. Дорохова Л.В. Стратегическое управление металлургическими мини-заводами// Вісник Технологічного університету Поділля. – 2000. – №4 (Частина 3: Економічні науки). - с.69-72.

5. Панфилова Т.С., Дорохова Л.В. Особенности стратегического управления мини-заводов в условиях реформирования экономики// Тез. Второй междунар. научн.-практ. конф. «Проблемы становления рыночной экономики: информационное и финансовое обеспечение деятельности предпринимательских структур». - Ч.2. - Севастополь: Изд-во СевГТУ. – 2000. – с. 17-20. *Особистий внесок*: визначено стадії здійснення стратегічного аналізу.

6. Смирнов А.Н., Панфилова Т.С., Дорохова Л.В., Зуб В.В. Классификация металлургических заводов с помощью многомерного факторного анализа//Металлургическая и горнорудная промышленность. – 2001. – №2. – с. 115-118. *Особистий внесок*: класифікація міні-металургійних заводів, яка заснована на результатах багатомірного факторного аналізу.

7. Панфилова Т.С., Норова Е.Г., Дорохова Л.В. Оценка конкурентоспособности предприятий черной металлургии Украины// Сборник научных трудов «Современная металлургия начала нового тысячелетия». - Часть 3. – Липецк: ЛГТУ. – 2001. – с. 59-63. *Особистий внесок*: запропоновано критерії макро і мікросередовища для оцінки конкурентоздатності підприємств чорної металургії.

8. Дорохова Л.В. Методические подходы выбора стратегии развития мини-металлургических заводов//Регіональні перспективи. - 2002. – №5(24).- с.60-62.

9. Дорохова Л.В. Разработка матрицы SWOT как первый шаг выбора стратегии развития//Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 53. – Донецьк, ДонНТУ. - 2002. – с.217-225.

10. Панфилова Т.С., Дорохова Л.В. Выбор и обоснование интегральных показателей как классификационных признаков для группировки металлургических мини-заводов// Вісник Тернопільської академії народного господарства. Випуск №7/3. - Тернопіль, ТАНГ. – 2002. – с. 81-88. *Особистий внесок*: обґрунтовані ознаки для класифікації міні металургійних заводів у однорідні групи з використанням багатомірного аналізу даних методом головних компонент.

11. Панфилова Т.С., Дорохова Л.В. Основные аспекты формирования стратегии мини металлургического завода// Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 46. – Донецьк, ДонНТУ, 2002. – 216с. – с.185-193. *Особистий внесок*: обґрунтовано процес стратегічного управління для міні металургійного заводу.

12. Смирнов А.Н., Панфилова Т.С., Дорохова Л.В. Выбор стратегии развития металлургических мини-заводов//Сталь.–2002. – №8. – с.112-116. *Особистий внесок*: обґрунтовані стратегії розвитку мікро, міді, міні металургійних заводів.

13. Дорохова Л.В. Особенности формирования стратегий развития мини металлургических заводов//Управління в умовах ринкової трансформації економіки України (теорія і практика). – Харків: ХІМБ. – 2002. – с. 99-102.

14. Дорохова Л.В. Особенности маркетингового анализа внешней среды металлургических мини-заводов//Зб. наук. пр. - Актуальні проблеми міжнародних відносин. - Випуск 35. Частина II. - К: КНУ ім. Т. Шевченка Інститут міжнародних відносин. – 2002. – с. 149-151.

15. Дорохова Л.В. Обоснование стратегий развития металлургических мини-заводов// Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конф. “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”. – 2002. – с. 105-107.

## АНОТАЦІЇ

**Дорохова Л.В. Формування стратегій розвитку міні-заводів в ринкових умовах (на прикладі чорної металургії). – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.07.01 - економіка промисловості. – Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, Харків, 2003.

Виконано аналіз сучасного стану зарубіжної і вітчизняної металургійної галузі, визначено причини, що обумовлюють низьке конкурентне становище вітчизняної металопродукції на світовому ринку. Обґрунтовано актуальність і доцільність створення міні металургійних заводів в Україні як перспективного напрямку подолання технічного відставання і поліпшення економічних і екологічних показників галузі.

Детерміновано ознаки класифікації міні металургійних заводів. Вперше здійснена класифікація міні металургійних заводів на мікро-заводи с річною потужністю 40-230 тис.т, міді-заводи (230-600 тис.т/рік) і міні-заводи (600 – 2000 тис.т/рік). Проаналізовано стратегічні тенденції їх розвитку і обґрунтовано базові конкурентні стратегії розвитку міні металургійних заводів: спеціалізація продукції; фокусування певного сегмента ринку; мінімізація виробництва і реалізації продукції.

Визначено і систематизовано фактори зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням особливостей металургійної галузі і ЗАТ “ММЗ “ІСТІЛ (Україна)”, на підставі яких проведено SWOT-аналіз. Запропоновано показники для критеріїв «привабливість ринку» і «конкурентна позиція». Розроблені методичні рекомендації до формування стратегії розвитку стратегічних зон господарювання міні металургійних заводів, практичне використання яких сприяє підвищенню ефективності діяльності міні-заводу.

**Ключові слова:** стратегія розвитку міні металургійних заводів, прибуток, потужності металургійного виробництва, реструктуризація, економічна ефективність, конкурентоспроможність металургійної продукції.

### **Дорохова Л.В. Формирование стратегий развития мини-заводов в рыночных условиях (на примере черной металлургии). – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.07.01 – экономика промышленности. – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», Харьков, 2003.

Проанализированы концептуальные подходы к определению стратегического управления и планирования. Разработана схема процесса формирования стратегии состоящая из трех стадий: стратегического анализа, синтеза, реализации стратегии и контроля, с выделением роли планирования и отражением влияния маркетинга.

Выполнен детальный анализ современного состояния мировой и отечественной металлургической отрасли, определены основные тенденции её развития в условиях рыночных отношений, выявлены причины, обуславливающие низкое конкурентное положение отечественной металлопродукции на мировом рынке.

Изучены тенденции развития мини-заводов в мире. Обоснована актуальность и целесообразность создания мини металлургических заводов в Украине. Показаны, при помощи сравнительного анализа, принципиальные приоритеты мини металлургических заводов в области экономики, экологии и технологии перед комбинатами и заводами полного цикла.

Детерминированы признаки классификации мини металлургических заводов по их технико-экономическим, которые представлены с помощью метода главных компонент в виде трех независимых факторов, характеризующие производительность, уровень технологий и мощности. Осуществлена классификация мини металлургических заводов с помощью метода главных компонент и кластерного анализа на основе данных 200 мировых и отечественных

металлургических заводов малой мощности. Впервые предложены три группы мини-заводов: микро-заводы с годовой производительностью 40-230 тыс.т, включающие две подгруппы; миди-заводы (230-600 тыс.т/г) состоящие из трех подгрупп; мини – заводы (600-2000 тыс.т/г) объединяющие две подгруппы.

Установлены стратегические тенденции в полученных классификационных группах и обоснованы подходы к выбору базовых конкурентных стратегий развития мини металлургических заводов, основывающиеся на источнике образования конкурентных преимуществ. Это стратегии специализации продукции, фокусирование определенного сегмента рынка и минимизации производства и реализации продукции. Выявлены и проанализированы условия успешного применения базовых стратегий мини-заводов во внешней среде и необходимые внутренние предпосылки.

Определены и систематизированы факторы внешней и внутренней среды с учетом особенностей металлургической отрасли и ЗАО “ММЗ “ИСТИЛ (Украина)”, на основании которых проведен SWOT-анализ. Предложены наиболее значимые для мини-завода показатели для оценки стратегических зон хозяйствования по критериям «привлекательность рынка» и «конкурентная позиция». Осуществлена интегральная оценка данных критериев для ЗАО “ММЗ “ИСТИЛ (Украина)” с помощью функции Харрингтона. Сформирована матрица стратегических альтернатив развития стратегических зон хозяйствования со шкалой уровня желательности критериев.

Практическое использование разработанных методических рекомендаций к формированию стратегии развития стратегических зон хозяйствования мини металлургических заводов способствует оптимальному использованию ресурсов, гибкому реагированию мини-завода на изменения рыночной среды, увеличению сбыта, оптимизации производственной программы по сортаменту, а также своевременному освоению новых видов продукции.

**Ключевые слова:** стратегия развития мини металлургических заводов, прибыль, мощность металлургического предприятия, реструктуризация, экономическая эффективность, конкурентоспособность металлургической продукции.

**Dorokhova L.V. Formation of strategy of development of mini-mill in market conditions (on an example of black metallurgy). – Manuscript.**

Thesis on obtaining of scientific degree of Candidate of Economics sciences on a specialty 08.07.01 – economics of industry. - National technical university “Kharkiv polytechnic institute”, Kharkiv, 2003.

The analysis of a modern status of world and national metallurgical branch is executed, the reasons causing a low competitive situation domestic production in the world market are determined. The urgency and expediency of creation mini metallurgical mill in Ukraine as a perspective direction of overcoming of technical backlog both improvements of economic and ecological parameters is proved, with the purpose of perfection of national metallurgical branch.

The attributes of classification mini metallurgical mill are determined. Classification mini metallurgical mill on micro-mill with annual capacity 40-230 th.t,

mid-mill (230-600 th.t/an) and mini-mill (600 - 2000 th.t/an) for the first time is carried out. The strategic tendencies of their development are analyzed and the base (competitive) strategy of development mini metallurgical mill are proved: specializations of production, fixing of the certain segment of the market both minimization of manufacture and realization of production.

Are determined and the factors of external and internal environment are systematized in view of features of metallurgical branch and ZAO "MMZ "ICTIL (Ukraine)", on the basis of which the SWOT-analysis is carried out. The parameters of criteria "appeal of the market" and "competitive position" are offered. The methodical recommendations to formation of strategy of development of strategic zones of managing mini metallurgical mill are developed on the basis of a matrix of strategic alternatives, which practical use, promotes increase of efficiency of activity of a mini-mill.

**Keywords:** strategy of development mini metallurgical mill, profit, capacity of the metallurgical enterprise, re-structuring, economic efficiency, competitiveness of metallurgical production.

ДОРОХОВА Лариса Вікторівна

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІНІ-ЗАВОДІВ В РИНКОВИХ  
УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ)

Спеціальність 08.07.01 – економіка промисловості

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук