

УДК 65.014.1

І.В. ПРОЦЮК, студент, ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»

ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ У АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Статтю присвячено дослідженню прикладних аспектів формування та функціонування підсистеми стратегічного моніторингу у рамках здійснення функції антикризового фінансового управління металургійними комбінатами України. У статті представлено інструментарій поєднання стратегічного моніторингу та фінансового антикризового управління; алгоритм проведення стратегічного фінансового моніторингу у антикризовому управлінні металургійними комбінатами; здійснено уточнення ролі стратегічного моніторингу в корпоративному управлінні; побудовано прогнози діяльності металургійних підприємств.

Article is devoted to applied aspects of the formation and functioning of the subsystem of the strategic monitoring of the implementation of the functions of crisis financial management in metallurgical enterprises in Ukraine. The article presents a combination of tools for strategic monitoring and financial crisis management; algorithm for monitoring the strategic financial crisis management in the metallurgical plants; developed and refined the role of strategic monitoring in corporate management, build forecasts of metallurgic.

Ключові слова: стратегія, стратегічний моніторинг, антикризове фінансове управління, контролінг, криза, управління за «слабкими сигналами», металургія, прогнозування.

Вступ. Світова економіка виходить із рецесії і крупні корпорації потребують уточнення стратегії своєї діяльності у посткризовий період. Керівництво великих промислових корпорацій стоїть перед необхідністю прийняття стратегічно важливих рішень, які стосуються розробки стратегічної платформи їх подальшого розвитку у новому, посткризовому світі. Вирішення зазначених задач неможливе без формування у корпораціях адекватної та дієвої системи стратегічного моніторингу, здатної своєчасно надати правлінню та наглядовій раді дані про несприятливу динаміку зміни найважливіших для кожної конкретної корпорації чинників середовища, і таким чином, інформацію для розробки оперативних, тактичних та стратегічних заходів попередження кризи, виходу з неї та створення базових засад розвитку на новій стратегічній основі. Особливо актуальними зазначені питання є для підприємств гірничо-металургійного комплексу України, на діяльність яких світова економічна криза негативно вплинула й призвела до значного погіршення основних показників їх діяльності у 2008-2009 роках.

Постановка завдання. Метою статті є адаптація теоретико-методичних засад здійснення стратегічного моніторингу до специфічних потреб стратегічного антикризового управління на металургійних підприємствах.

Методологія. Дослідженню окремих питань здійснення стратегічного моніторингу середовища господарювання підприємств присвячені праці російських та українських вчених: О.О.Бикова, В.О.Білошапки, В.А. Вінокурова, О.С.Віханського, А.П.Градова, В.С.Єфремова, В.Д.Маркової, В.С.Пономаренка, О.І.Пушкаря, О.П.Степанова, З.Є.Шершньової, Ю.М.Ратушного, О.О.Терещенка; а також зарубіжних вчених: Б.Альстренда, І.Ансоффа, Ф.Беа, Дж.Гелбрейта, П.Друкера, К.Ендрюса, Б.Карлофа, Д.Кемпбела, А.Люті, Дж.Лемпела, Г.Мінцберга, Е.Мюррея, Д.Натансона, Дж.Сейнера, А.Томпсона, А.Чандлера, Д.Хана, П.Хорвата, Ч.Хоффера. Однак, недостатньо дослідженими є прикладні питання застосування стратегічного моніторингу у практиці антикризового управління підприємствами, а саме вибору адекватних показників моніторингу кризоутворювальних чинників середовища, вибору методів прогнозування та сценаріїв розвитку кризових явищ.

Результати дослідження. Варто нагадати, що антикризове управління – це постійний процес проактивного управління підприємством, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для своєчасного їм запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєздатності корпорації та недопущення її банкрутства [1, с.580]. Необхідною передумовою зменшення негативного впливу середовища на корпорацію – є формування адекватної стратегічної реакції, що є неможливим без формування цільової підсистеми стратегічного управління координаційного типу - підсистеми стратегічного моніторингу [4, с. 1, 8]. Стратегічний моніторинг середовища функціонування організації – це комплекс стратегічних досліджень, призначений для відстеження, аналізу та оцінки складових оточення організації у реальному масштабі часу, прогнозу тенденцій його розвитку, діагностики взаємозв'язків та формування інформаційної бази реакції організації [4, с.6].

Проведене нами дослідження розвитку кризових явищ у середовищі господарювання металургійних комбінатів України засвідчило, що керівництвом цих комбінатів своєчасно не було вжито адекватні заходи стратегічної реакції у відповідь на «слабкі сигнали» кризи, а саме [10]:

1) безпрецедентний обвал попиту (особливо з боку будівельної індустрії) і цін на метал у світі (в середньому на 20% з серпня 2008 р.), спричинені глобальною фінансовою кризою і різким уповільненням темпів світової

економічної активності;

2) коливання валютних курсів на українському фінансовому ринку, адміністративна ревальвація гривні, проблеми з поверненням ПДВ, а також через скасування податкового векселю;

3) різкий стрибок цін на сировину та енергоносії (за 9 місяців 2008 р. зростання цін на залізорудну сировину в Україні становило 72-130%, на кокс - 107%, на енергоносії - на 37-48%);

4) постійне підвищення внутрішніх залізничних тарифів і вартості послуг з перевезення (за січень-вересень 2008 р. ж / д тарифи на перевезення прокату зросли на 39-49%, на перевезення основних видів сировини - на 18-87%, на обробку вантажів у портах - на 22-65%);

5) посилення конкуренції на зовнішньому ринку з боку Китаю (після завершення Олімпійських ігор) і Росії (де собівартість виробництва сталевих прокату вперше виявилася нижчою, ніж в Україні);

б) зниження купівельної спроможності населення і, як наслідок, внутрішнього попиту в Україні через скорочення будівництва (як основного споживача);

7) технологічна відсталість виробництва сталі, незважаючи на поступове здійснення масштабних планів з модернізації українських метпідприємств (в Україні 44,8% стали виплавляється в мартенах (для порівняння, в Росії - 16,4%, а до 2010 р. очікується повне виведення цих потужностей) і тільки 3,8% - в електродугових печах (в РФ - 26,6%);

8) висока енерго-витратність випуску сталі: в Україні на одну тонну сталі витрачається 28,8 МДж енергії, (в ЄС і Китаї - на 20% менше), а на одну тонну чавуну - 520-550 кг коксу (в ЄС і Китаї - всього 350 -400 кг).

У результаті відсутності адекватної стратегічної реакції українські підприємства гірничо-металургійного комплексу в січні-листопаді 2009 р., за попередніми даними, скоротили виробництво чавуну, сталі і прокату на 18-23% в порівнянні з аналогічним періодом 2008 р., залізорудної сировини - на 4-22%. Виробництво готового прокату за 11 місяців скоротилася на 18% - до 24417 тисяч т, сталі - на 23%, до 27008 тисяч т, чавуну - на 20%, до 23,320 млн т. [9] У табл. 1 нами наведено дані, які характеризують спричинене кризою суттєве зменшення виробництва продукції металургійними комбінатами.

Зазначена ситуація вимагає від власників та керівників металургійних підприємств формування підсистем управління, які дозволять своєчасно прогнозувати кризу й наслідки її впливу на підприємства з тим, щоб встигати

адаптувати різні складові економічного потенціалу підприємств до необхідних змін у планах реалізації економічної стратегії АТ.

Таблиця 1 – Випуск готового прокату українськими підприємствами в 2007-2009 рр..

Підприємство	Випуск готового прокату, млн. т			Темпи скорочення випуску, %	
	2009	2008	2007	2008 рік до 2007 року	2009 рік до 2007 року
МК «Arcelor Mittal Кривий Ріг» (АМКР)	4,487	5,406	7,104	20,48	-23,90
МК «Азовсталь»	4,286	5,042	5,621	17,64	-10,30
Алчевський МК (АМК)	3,324	3,94	3,563	18,53	10,58
Дніпровський МК (ДМК) ім. Дзержинського	3,279	2,773	3,105	-15,43	-10,69
ММК ім. Ілліча	3,079	4,966	5,467	61,29	-9,16
МК «Запорозжсталь»	2,748	3,25	3,727	18,27	-12,80
Єнакієвський МЗ (ЕМЗ)	2,213	2,698	2,778	21,92	-2,88
Макіївський МЗ (ММЗ)	0,866	0,878	1,104	1,39	-20,47
ДМЗ ім. Петровського	0,833	0,989	1,114	18,73	-11,22
Донецький електрометалургійний завод	0,501	1,025	0,974	104,59	5,24
Донецький МЗ (ДМЗ)	0,474	0,637	0,75	34,39	-15,07
Дніпроспецсталь	0,166	0,315	0,351	89,76	-10,26
Всього	26,274	31,92	35,658	21,49	-10,48

Складено за [9]

Але зазначена ситуація характерна не лише для українських підприємств. Останні дослідження причин, які призвели до кризи у потужних корпораціях світу, довели, що найважливішим кризоутворюючим чинником стала нездатність рад директорів таких компаній своєчасно приймати обґрунтовані рішення в умовах браку оперативної інформації, складності багаторівневих ієрархічних структур та недостатньої взаємодії між радою директорів та менеджментом корпорацій у питаннях обміну стратегічно-важливою інформацією [8].

Саме тому для АТ важливим є створення підсистем стратегічного моніторингу впливу середовища господарювання на корпорацію, яка охоплюватиме інформаційними зв'язками не тільки керівні органи корпоративного управління (наглядову раду, правління, ревізійну комісію) та структурні підрозділи корпорації. Тобто підсистема стратегічного моніторингу має стати інтегруючою системою інформаційної й аналітичної бази для прийняття рішень, що поєднуватиме у єдиний комплекс стратегічно-орієнтованих функцій підсистеми стратегічного планування, стратегічного та

оперативного контролінгу, економічного аналізу, внутрішнього контролю, у т.ч. стратегічного, організаційного розвитку. Зазначене сприятиме зміцненню конкурентоспроможності корпорацій, які працюють на глобальних ринках, оскільки швидкість та якість реакції на зміни у зовнішньому середовищі господарювання зумовлюють набуття корпораціями конкурентних переваг.

Узагальнення існуючих підходів до організації процесу моніторингу дозволила нам адаптувати існуючі моделі й запропонувати алгоритм проведення стратегічного моніторингу у акціонерному товаристві, який представлено на рис.1.

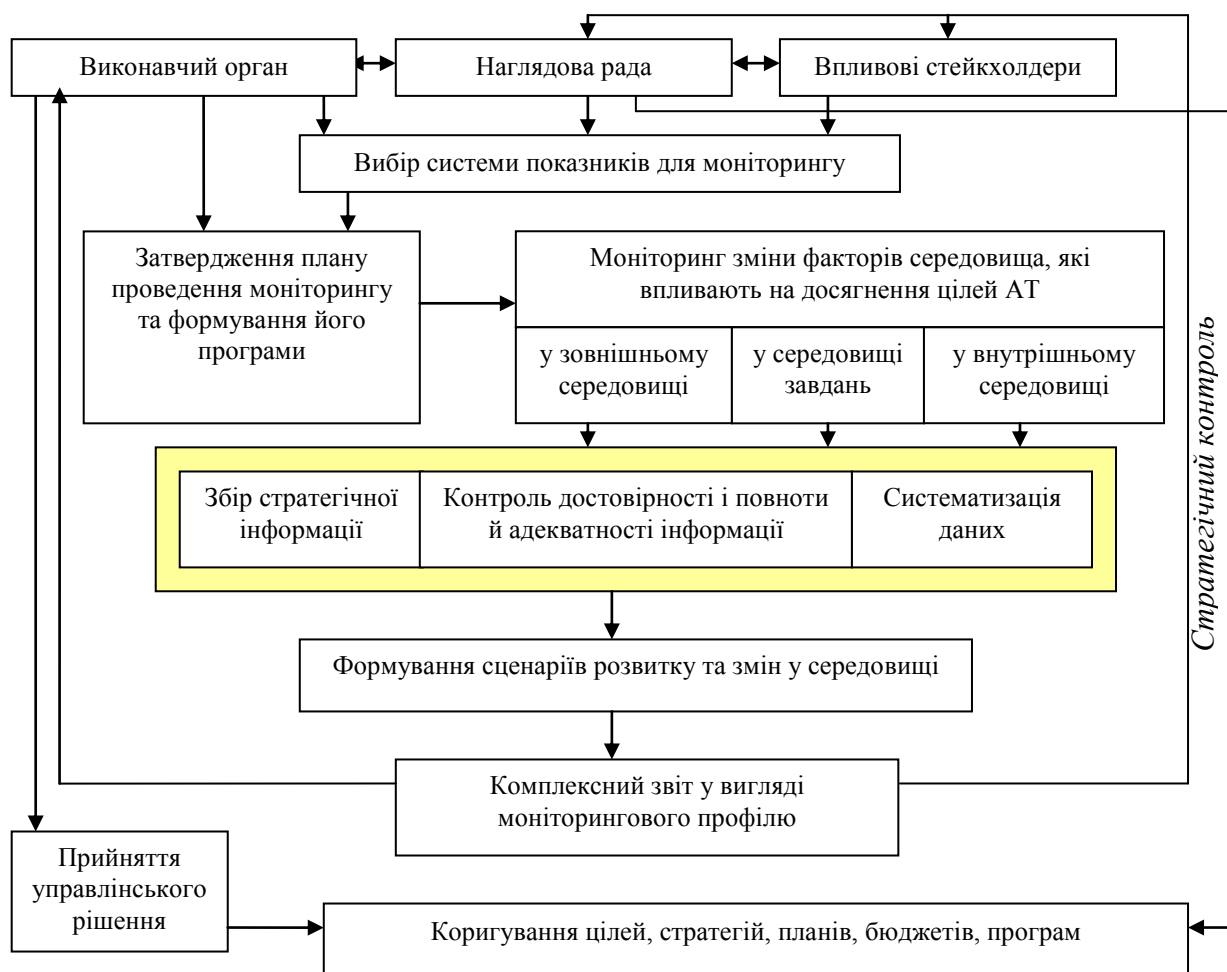


Рис.1 – Алгоритм проведення стратегічного моніторингу у АТ

Наявність системи моніторингу зовнішнього середовища дозволяє вищому керівництву АТ: зменшити час ухвалення рішень та покращити їх якість; попереджати негативний вплив кризи на діяльність підприємств; впливати на розвиток існуючих й ініціювати створення нових ринків використання «своїх» металів; створити власну структуровану інформаційну базу; виявити довгострокові залежності й тренди на ринках металів і виробів з них, які раніше залишалися поза увагою.

Методичною базою здійснення стратегічного моніторингу є ідеологія

управління «за слабкими сигналами» І.Ансоффа, яка ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів». Відстеження та врахування «слабких сигналів» дозволяє заздалегідь готувати проактивні стратегічні рішення на основі варіативних сценаріїв розвитку подій. «Слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо компанія працює з урахуванням «слабких сигналів», то в неї є час підготувати відповідні заходи й реалізувати програму змін з найменшими втратами від кризи [2, с.22-24].

Відстеження таких «слабких сигналів» є однією з основних задач стратегічного антикризового моніторингу. Як справедливо відмічає Г.Дональдсон, досліджуючи важливість здійснення стратегічного аудиту радами директорів корпорацій, «рада повинна не тільки обирати показники та контролювати базу даних, але й сприймати сигнали про небезпеку» [3, с.77]. Таким чином, своєчасна фіксація перших ознак кризових явищ дозволяє органам корпоративного управління, й, насамперед, раді директорів (наглядовій раді) своєчасно розглянути можливі сценарії стратегічної поведінки та обрати найоптимальніший сценарій проактивної стратегічної реакції.

Що стосується сфер стратегічного моніторингу, які є найбільш важливими для українських металургійних підприємств, то проведені нами емпіричні дослідження дозволили зробити висновок, що моніторинг, насамперед, має охоплювати фактори ресурсного, фінансового, виробничого та конкурентоспроможного потенціалу меткомбінатів (рис.2).

Функціонування підсистеми стратегічного моніторингу дозволяє успішно використовувати цей інструмент при прийнятті стратегічних антикризових рішень, зокрема, тих, які стосуються коригування продуктової стратегії АТ. Ілюстрація такого підходу наведена на рис. 3.

Формування підсистеми стратегічного моніторингу має здійснюватися у вигляді послідовності наступних етапів:

1. Визначення спектру та класифікація завдань стратегічного моніторингу.
2. Визначення виду й структури підсумкової інформації для вирішення завдань стратегічного моніторингу.
3. Опис прийняття кожного класу рішень у вигляді укрупненого бізнесу-процесу руху інформації у рамках стратегічного моніторингу (із залученням

органів корпоративного управління).

4. Визначення набору критичних факторів зовнішнього середовища й набору показників для їх оцінки.

5. Розробка та наступна реалізація організаційного проекту підсистеми стратегічного моніторингу.

6. Оцінка ефективності функціонування підсистеми стратегічного моніторингу та поставлених перед нею задач.



Рис. 2 – Визначені сфери здійснення стратегічного моніторингу для металургійних комбінатів України

Практична апробація результатів проведених нами досліджень здійснювалася шляхом прогнозування обсягів виробництва металургійної продукції через використання функцій регресії з використанням створеної на основі стратегічного моніторингу середовища господарювання металургійних підприємств інформаційної бази «слабких сигналів» кризи. Складений нами прогноз на 2009 рік свідчив про стійку тенденцію до зменшення обсягів виробництва металургійної продукції українськими комбінатами, а отже і обсягів реалізації продукції та їх прибутку. На жаль, ці прогнози були підтвержені

фактичними даними про результати фінансово-господарської та виробничої діяльності меткомбінатів України у 2009 році. Нині ми продовжуємо роботу з обробки результатів попередніх експериментальних досліджень й оцінки факторів відхилень.

З огляду на високу достовірність отриманих прогнозних даних на 2009 рік, з використанням аналогічної методики нами було складено прогноз середньомісячного виробництва металів найкрупнішими меткомбінатами України на 2010 рік (рис.4).



Рис.3 – Використання стратегічного моніторингу при прийнятті стратегічних антикризових рішень у сфері управління «продуктовим портфелем» АТ

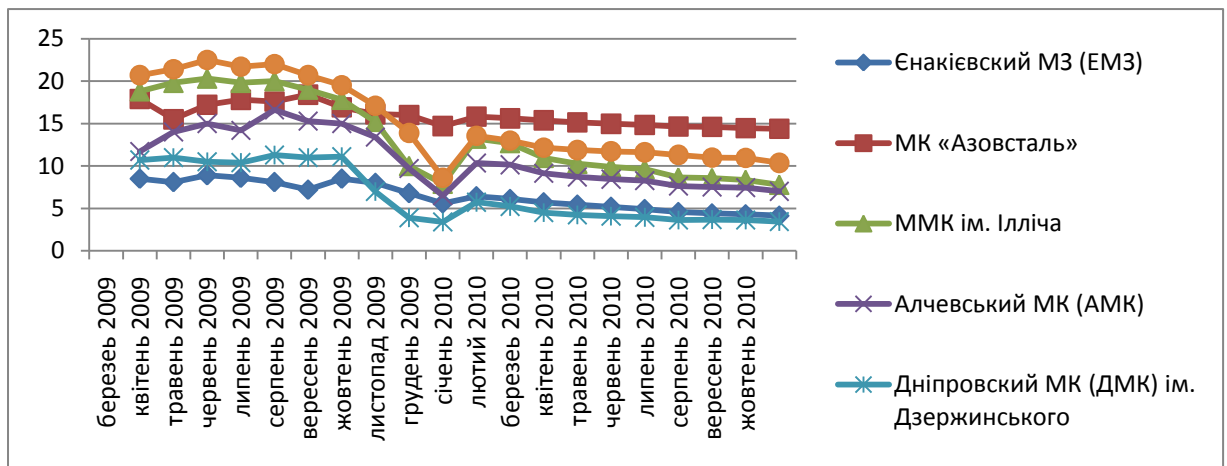


Рис.4 – Прогнозування середньомісячного обсягу виробництва металопродукції на 2010 рік

Висновок. Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження стратегічного моніторингу на металургійних підприємствах й інтеграція його функцій з задачами підсистеми антикризового управління є важливою задачею покращення якості стратегічного управління металургійними комбінатами України. Зазначене дозволить останнім своєчасно формувати адекватну стратегічну реакцію на негативні зміни у середовищі їх господарювання та не допускати суттєвого зменшення виробництва продукції та її реалізації.

Елементами наукової новизни у цій статті є: 1) розробка алгоритму проведення стратегічного моніторингу у АТ, який залучає до процесу моніторингу керівні органи корпоративного управління та впливових стейкхолдерів, а також передбачає розробку сценаріїв розвитку змін у середовищі господарювання; 2) конкретизація на основі проведених емпіричних досліджень складових сфер стратегічного моніторингу для металургійних комбінатів та їх групування за ознакою належності до структури різних складових економічного потенціалу.

Перспективними напрямками подальших досліджень у даному напрямку вважаємо, є вдосконалення організаційних засад формування інформаційної бази стратегічного моніторингу металургійних підприємств (створення на рівні стратегічних альянсів інтегрованих баз знань про середовище господарювання меткомбінатів, і використання її даних кожним комбінатом окремо для розробки власного пакету антикризових рішень), а також апробацію більш широкого кола методів прогнозування для потреб стратегічного моніторингу металургійних підприємств.

Список літератури: 1. Шершньова З.Э. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. для студ. усіх форм навчання / Шершньова З. С.; М-во освіти і науки України, Київський

нац. екон. ун-т. - К. : КНЕУ, 2007. - 675 с. **2.** Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Евенко Л.И.- М.: Экономика, 1989. – 519 с. **3.** Дональдсон Г. Новый инструмент для советов директоров: стратегический аудит / Г.Дональдсон // Корпоративное управление / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С.60-85. **4.** Ратушний Ю.М. Формування системи стратегічного моніторингу середовища функціонування організації (на матеріалах гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу): автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – К., 2003. – 19 с. **5.** Шевченко Н. Прогноз по году/ Н.Шевченко// БИЗНЕС. – 2009 - №5 – с.72-74 **6.** Шевченко Н. Добыча из копаемых/ Н.Шевченко// БИЗНЕС. – 2009 - №7 – с.69-71 **7.** Шевченко Н. Противогаз/ Н.Шевченко// БИЗНЕС. – 2009 - №4 – с.66-67 **8.** Perspectives from the Boardroom – 2009 / Jay Lorsch with the assistance of Joe Bower, Clayton Rose and Suraj Srinivasan. - Corporate Governance Initiative. – Harvard Business School Working Knowledge [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://hbswk.hbs.edu/item/6281.html>. **9.** Metallurgiya Ukrainy: krizis ili vremennyi spad? [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.metalbulletin.ru/analytics/black/411/> **10.** Украинская металлургия-2008: успешный старт, кризис и его уроки [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ru/~2/0/all/2009/03/18/155005>.

Подано до редакції 16.02.2010