

*на правах рукопису*

Щелкунов Володимир Ігоревич

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

08.02.02.- Економіка технологічних змін та інноваційних процесів

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук.

Дисертація є рукописом.

AB 33.094

Робота виконана в Київському університеті імені Тараса Шевченка в галузі інноваційного менеджменту та підприємництва, України.

ЛНБ України ім.В.Стефаніка



00753970 (V)

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор ЧЕРВАНЬОВ ДМИТРО МИКОЛАЙОВИЧ

Офіційні опоненти:

член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор

ГОЛІКОВ ВОЛОДИМИР ІВАНОВИЧ;

кандидат економічних наук АВСЕНЬЄВ ЄВГЕН ВАСИЛЬОВИЧ

Провідна організація: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України

Захист відбудеться "11" серпня 1996 р. о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої Вченої Ради Д 01.01.31. у Київському університеті імені Тараса Шевченка за адресою: 252022, Київ-22, вул. Васильківська, 90 а, ауд. 704.

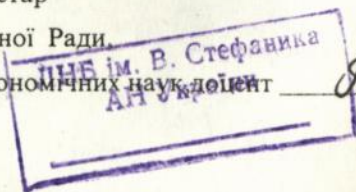
З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Київського університету імені Тараса Шевченка за адресою: 252017, м. Київ, вул. Володимирська, 58, к. 10.

Автореферат розісланий "8" травня 1996 р.

Вчений секретар

спеціалізованої Ради.

кандидат економічних наук, доцент



Шегда А.В.

## 1. Загальна характеристика роботи.

Актуальність теми. Сучасна ситуація в економіці України потребує розв'язання ряду проблем, пов'язаних з переходом підприємств гірничо-металургійної галузі до ринкових відносин. Ця галузь є в сучасних умовах чи не єдиною, яка дозволяє виходити Україні на світові ринки металопродукції.

Вихід на світові ринки може бути здійснений при розробці нових методологічних та методичних підходів у плануванні та управлінні, які поєднують стратегічні інтереси держави, галузей та підприємств, як експортерів, так і імпортерів металопродукції.

Нові підходи в плануванні можуть базуватися на досвіді зарубіжних корпорацій, та особливостях перехідного етапу до ринкової економіки України, а також на можливостях сучасних технологій, що формують відповідні бази даних, та методиках обробки і передачі стратегічної інформації. Цей перехід зараз неможливо здійснити без стратегічно орієнтованої політики галузей і підприємств.

Перехід від економіки з централізованим управлінням до ринкової вносить суттєві зміни у структуру відносин власності в гірничо-металургійній галузі. Прийнятий Верховною Радою України пакет законодавчих актів та нормативних документів дозволяє здійснити поетапне роздержавлення і приватизацію у гірничо-металургійній, та суміжних галузях промисловості. Дедалі більше підприємств виходить з системи державного регулювання господарчої діяльності, внаслідок цього збільшується кількість варіантів вибору цілей у металургійній галузі, що вимагає більш зваженого і обґрунтованого підходу до прийняття стратегічних рішень.

Для об'єктів металургійного комплексу України характерна структурна недосконалість та технологічне відставання у порівнянні з розвинутими країнами світу. Структура металопродукції недосконала, вкрай низька частка легованого металу, тонкого листа, жерсті, каліброваного прокату.

У той же час Україна має реальні перспективи для розвитку металургійної галузі, які базуються на таких потенційних складових частинах: чорна

металургія, зорієнтована на власну сировинну базу; науково-технічний потенціал галузі може забезпечити передовий технологічний рівень металургії; металургійний комплекс має великий експортний потенціал і в перспективі при вдосконаленні ефективної системи стратегічного планування може стати значним експортером металопродукції.

Вироблення обґрунтованих планів для галузі і підприємств значно ускладнюється через відсутність єдиної державної концепції стратегічного розвитку галузей. Підприємства України позбавлені стратегічних цілей і завдань щодо питань, пов'язаних з пошуком оптимальних шляхів виходу підприємств з кризи.

Реалізація перетворень в діяльності підприємств з урахуванням стану на світових ринках металопродукції вимагає вивчення досвіду країн з розвинутими ринковими відносинами. Потрібне переосмислення принципів та методів модернізації планування галузі.

Стратегічне планування та управління, які на Заході пройшли еволюцію від обґрунтування процесів виробництва до виділення його в розділ науки, є дійовим механізмом для прийняття науково обґрунтованих рішень, розробки і вибору стратегічної підприємницької діяльності галузей і підприємств.

Стратегічному плануванню діяльності підприємств як загально-науковій проблемі приділяється велика увага з боку провідних вчених США, Західної та Східної Європи, Японії.

У країнах колишнього Радянського Союзу повторюється ситуація, яка ще на початку 60-х років склалася в індустріально розвинутих державах світу, де практичне застосування підприємствами стратегічного планування здійснювалось у вигляді довгострокового планування до появи фундаментальних праць з цієї проблеми. Підприємства і галузі України можуть застосовувати досвід розробленого та вже апробованого на Заході як теоретичного, так і практичного створення системи стратегічного планування і вироблення стратегічних планів.

Стратегічне планування галузі та підприємств не було предметом досліджень вітчизняної науки. Проте здатність стратегічного планування чутливо реагувати на запити споживачів та зміни в попиті на внутрішніх та зовнішніх ринках і максимально адаптуватися до них, ставлять перед економічною наукою проблему розробки методичних основ стратегічного планування.

Актуальність та недостатня теоретична і практична розробка методичних основ формування системи стратегічного планування в тому числі металургійної галузі, залучення українських підприємств до науково-технічного співробітництва з іноземними партнерами щодо створення та споживання металопродукції обумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, основні завдання, предмет і об'єкт дослідження.

Мета і основні завдання - теоретична розробка методичних і практичних питань стратегічного планування для галузі і підприємств Міністерства промисловості України. Для цього проводився аналіз форм, методів і еволюції системи планування великих світових корпорацій, розглянуто комплекс факторів, що обумовлюють вагомість впровадження світового досвіду з питань стратегічного планування в діяльності вітчизняних підприємств металургійної галузі при переході до ринкових умов.

Відповідно до визначеної мети в дисертаційній роботі поставлені такі завдання:

- обґрунтувати основні напрямки становлення системи стратегічного планування стосовно розвитку металургійного комплексу України;
- провести аналіз досвіду і еволюцію систем стратегічного планування підприємств розвинутих країн світу, які виробляють високотехнологічну продукцію;
- визначити основні напрямки впровадження досвіду стратегічного планування зарубіжних корпорацій та модифікації основних методів до умов металургійної галузі в процесі подолання економічної кризи;

- дослідити структуру і склад сучасної галузевої системи збирання та аналізу стратегічної інформації на світових та регіональних ринках металопродукції і основних джерел, що використовуються;
- розробити стратегію металургійної галузі та методичні підходи до визначення місії, цілей і завдань організацій та механізм реалізації стратегічного планування з використанням сучасних інформаційних технологій.

Предметом досліджень є: сукупність теоретико- методичних і практичних проблем і факторів, що виникають в процесі вдосконалення системи стратегічного планування металургійного комплексу, в тому числі формування стратегічних зон господарювання і факторів світових ринків металопродукції.

Об'єкт дослідження- металургійний комплекс України в цілому та підприємства кінцевої металопродукції.

При цьому використані дані Міністерства статистики України, статистичних збірників, та матеріалів, що узагальнюють зарубіжний досвід та практичні результати переходу підприємств галузі на систему ринкових відносин. У роботі також широко використані первинні матеріали, що зібрані безпосередньо на 10 підприємствах та компаніях металургійного комплексу України.

Дисертація є складовою частиною комплексної наукової теми “ Концепція розвитку промисловості України до 2000 року”, що розробляється Міністерством промисловості України

Методологія і методика досліджень базується на наукових положеннях економічного і структурного аналізу з використанням методів сучасної концепції стратегічного планування. В основу методології досліджень покладено парадігму планування, в якій підприємство галузі, розглядається як “ відкрита система”.

Використано методичні підходи та джерела вітчизняних і закордонних досліджень з питань довгострокового та стратегічного планування в умовах ринкової орієнтації економічного розвитку.

Робота в своїй методичній частині базується на різноманітних методах досліджень: системному підході при розробці структури системи накопичення і аналізу стратегічної інформації, а також багаторівневої системи стратегічного планування; методах факторного аналізу- для оцінки привабливості зон стратегічного господарювання; економіко- математичних методах; методах лінійного програмування і багатокритеріальної оптимізації.

Інформаційною базою досліджень є дані галузевої статистичної звітності про металургійний комплекс України, довідково- нормативні матеріали, річні звіти діяльності підприємств галузі, наукові публікації з питань досліджень.

#### Наукова новизна результатів досліджень:

- визначені основні напрямки вдосконалення систем стратегічного планування галузі з врахуванням особливостей металургійної галузі України на основі вивчення світового досвіду стратегічного планування великих корпорацій розвинутих держав і аналізу еволюції систем планування;
- здійснено вибір стратегії металургійної галузі на основі обґрунтованих методичних підходів і привабливості стратегічних зон господарювання та факторів світових ринків металопродукції;
- уточнені принципи та обґрунтовано методи утворення системи стратегічного планування для металургійної галузі, що базуються на сучасних методах інформаційного забезпечення ( алгоритмів, програм);
- рекомендовано новий інформаційний банк даних про процеси, які відбуваються у міжнародній торгівлі металопродукцією і обґрунтовано експорто- орієнтовану модель розвитку галузі та великих підприємств-експортерів металопродукції;
- розроблено рекомендації використання системи стратегічного планування і її методичне забезпечення, що поєднують особливості

українських підприємств- експортерів з умовами світових ринків та стратегічних зон господарювання.

Практичне значення дисертації полягає у використанні методологічних підходів стратегічного планування для обґрунтування місії, цілей та завдань металургійної галузі, окремих підприємств, впровадження принципів і методів утворення системи стратегічного планування. Впроваджено в практику планування металургійного комплексу багаторівневу структуру стратегічного планування галузі з урахуванням механізму адаптації до змін зовнішнього середовища при переході до ринкових відносин. Розроблено бізнес-план орієнтований на систему стратегічного планування галузі з великою мірою автономності її окремих підприємств. Розроблені в дисертації пропозиції використані Міністерством промисловості України та державними зовнішньо- економічними фірмами “Укрзовнішпром” та “Славутич-сталь” при довгострокових контрактах на 1993-1994р. по металопродукції: арматурі, катанці, сталевому листу в обсязі 2,5 млн.тонн з фірмами “Линкфул” (Китай), “Ситко” і “Сиабекко”(Швейцарія). Проведений аналіз зовнішніх факторів на ринку металопродукції Європи і механізму ціноутворення використовувався при укладанні Угоди з Європейською економічною комісією з чорних металів у жовтні 1994 року, на постачання металопродукції до Італії ( з щорічною квотою 120 тис.тонн сталевого листа). В цілому отримані результати сприяють підвищенню ефективності функціонування виробничо-економічної системи галузі в умовах ринку.

Апробація роботи. Основні положення дисертації обговорювались та доповідались на міжнародному семінарі і конференції “Довгострокові тенденції та перспективи в чорній металургії” 26-28 жовтня 1994 року (м.Женева) Європейської економічної комісії, на республіканській конференції “Проблеми розвитку промислового комплексу України” у квітні 1995 року, також доповідались на вченій Раді Інституту світової економіки і міжнародних відносин, на науково-методичному семінарі кафедри інноваційного менеджменту і підприємництва Київського університету імені

Тараса Шевченка. Пропозиції та рекомендації методичного характеру, одержані в дисертації, використовувались при розробці державної теми “Концепція розвитку гірничо-металургійного комплексу України до 2010 року”, а також при роботі над проектом “Національної програми розвитку гірничо-металургійного комплексу України до 2010 року”. Статистичні і аналітичні матеріали, підготовлені автором використовувались Міністерством промисловості на четвертій сесії Європейської економічної комісії з чорної металургії (листопад 1994 року), та при укладанні міжнародної угоди з Єгиптом, Сирією, Іорданією, Таїландом (1993-1995р.р.).

Публікації. Автором опубліковано 8 наукових праць, загальним обсягом 7,9 д.а.

Обсяг і структура дисертаційної роботи. Дисертація складається з вступу, трьох глав, висновків та пропозицій, переліку використаної літератури (80 джерел українською, російською та англійською мовами). Обсяг роботи-145 сторінок машинописного тексту, ілюстрованого 4 таблицями і 7 малюнками.

У першому розділі “Теоретичні та практичні основи стратегічного планування галузі” досліджуються принципи, цілі, фактори та методи стратегічного планування. Проведено аналіз досвіду металургійної галузі Франції, викладено сучасну концепцію стратегічного планування та цілі, завдання, фактори. Проведено аналіз та еволюцію систем стратегічного планування великих корпорацій та фірм розвинутих зарубіжних країн і обґрунтовано вибір типу системи стратегічного планування для металургійної галузі. Приведено аналіз сучасного стану гірничо-металургійного комплексу України та виявлені особливості структурних змін металургійної галузі, обґрунтовується необхідність переходу до методів стратегічного планування галузі. Розроблено принципи утворення сучасної інформаційної технології стратегічного планування галузі.

У другому розділі “Аналіз і оцінка стратегій розвитку металургійного комплексу” проведено аналіз та оцінку проблем планування у металургійному комплексі з урахуванням процесів переходу галузі від економіки з

централізованим управлінням до ринкової. У розділі розглянуті базові стратегії зростання, стабілізації, виживання та умови їх включення в систему стратегічного планування металургійної галузі України. Розглянуті моделі балансування короткострокової та довгострокової перспективи, основною метою яких є формування стратегічної зони господарювання для підприємств галузі, визначення тієї частки ринку, на яку може розраховувати підприємство в умовах реальної конкуренції.

Обґрунтовано комплекс моделей і методів стратегічного планування та здійснено розробку і аналіз структури інформаційної технології, а також системи збору та аналізу стратегічної інформації.

У третьому розділі “ Моделі системи стратегічного планування галузі та їх інформаційне забезпечення” розроблено методичне забезпечення стратегічного планування та принципи утворення багаторівневої системи стратегічного планування галузі на основі інформаційного забезпечення. Визначені місії і стратегічні цілі для металургійної галузі та окремих підприємств. Розроблено багатокритеріальну систему стратегічного планування підприємств, які входять до складу галузі з врахуванням зміни навколишнього середовища. Обґрунтовані вимоги щодо застосування елементів системи стратегічного планування галузі.

У висновках викладено основні вимоги та рекомендації для успішного застосування методології стратегічного планування вітчизняними підприємствами галузі при переході до ринкових умов господарювання.

#### Основні наукові результати дисертаційної роботи та їх скорочене обґрунтування.

Особливий інтерес для економіки України становить стратегічне планування, яке розглядається як система методів, підходів, інструментів, спрямованих на досягнення цілей і вирішення стратегічних завдань галузі. Перехід до ринкових відносин економіки країни вимагає вдосконалення системи стратегічного планування, яка застосовується в розвинутих країнах, але відповідно до сучасних умов господарювання галузей України.

Аналіз еволюції систем планування корпорацій розвинутих держав показує, що вона йшла у напрямку орієнтації на дедалі більшу непередбачуваність і зростаючий рівень нестабільності оточуючого середовища фірм. В сучасних умовах ринкової економіки України дедалі більшого значення набувають системи стратегічного планування, де передбачення майбутнього стану не має аналогів і не може бути передбаченим на основі відомих методів прогнозування .

Аналіз свідчить, що на Заході протягом 70-80 років в практиці промислових галузей США, Франції, Японії використовувались наступні системи: стратегічне планування по періодах ; вибір стратегічних позицій; управління на основі ранжирування стратегічних завдань.

Серед цих систем у Міністерстві промисловості України використані два основні типи систем, а саме : стратегічне планування по періодах, а також управління на основі ранжирування стратегічних завдань. Для цього в роботі зроблено етап модифікації запропонованих моделей і методів як для металургійної галузі, так і для інших галузей промисловості України.

У роботі обґрунтовується особлива роль в теорії і практиці металургійної галузі України систем стратегічного планування, які утворюються на базових стратегіях, а саме: стратегії зростання, стратегії стабілізації та виживання.

В умовах, коли кон'юнктура ринку змінюється, стратегія покликана забезпечувати стабілізацію виробничо - господарської діяльності галузі, підприємств.

Стабільність прибутків та успіх підприємств галузі наряду залежать від гатунку стратегічних рішень. Необхідність продуманої стратегії в умовах ринку зумовлюються рядом причин, котрі повинні враховуватися при розробці курсу.

До їх числа відносяться: структурні зміни в економіці, інфляція, конкуренція, державний вплив на економіку, зростання обсягів нововведень на підприємствах галузі, капітальні витрати на освоєння нових видів виробництва і т. д.

Під стратегією металургійної галузі треба розуміти обґрунтований план дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей галузі і підприємств.

У дисертації відмічено, що стратегічне планування це ширше поняття, ніж сама стратегія, адже вона вбирає в себе розробку місії, формування цілей, розробку стратегії. Остання, в свою чергу включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, безпосередньо процес вибору стратегії.

Аналіз стану гірничо-металургійної галузі свідчить, що вона відіграє провідну роль в структурі економіки України і повинна розглядатись як базова галузь, яка забезпечує виконання важливих проектів ринкових перетворень. Металургійний комплекс об'єднує понад 270 підприємств і організацій, у тому числі 16 металургійних, 15 коксохімічних, 8 трубних, 10 метизних підприємств. У металургії колишнього СРСР розвивалося, насамперед, виробництво звичайних сталей, вироблялись не усі види прокату, які споживають в Україні. Це призвело до негативних явищ у металургії України. Чорна металургія України має недосконалу галузеву і технологічну структуру, спостерігається стійке старіння основних виробничих фондів, низька ефективність використання паливно-енергетичних ресурсів, ускладнення екологічної обстановки у великих промислових центрах. Галузь потребує проведення докорінної модернізації та технічної перебудови виробництва, поліпшення структури металопродукції. Внаслідок кризи економіки України рівень виробництва з основних видів металопродукції у 1993-1995 рр. знизився майже на 50%.

У той же час гірничо-металургійний комплекс має досить добрі перспективи для розвитку, а саме: має власну сировинну базу; науково-технічний потенціал, здатний забезпечити його передовий технологічний рівень; має великий експортний потенціал і в перспективі може стати значним експортером металопродукції.

Аналіз інформації Європейської Економічної комісії з питань стану розвитку світової металургії, зроблений у авторефераті, показує, що основ-

ними напрямками розвитку металургійного виробництва західних країн були:

масова ліквідація зайвих металургійних потужностей, оскільки утримання потужностей, що довго не використовуються, потребує великих затрат, пов'язаних насамперед із збереженням для них робочої сили;

проведення широкомасштабної модернізації та реконструкції виробництва;

розширення державних заходів регулювання ринку та виробництва металів, яке спрямоване на прискорення зрушень у виробничій та технологічній структурах галузі, зміну екологічних нормативів, стимулювання інноваційних та відтворювальних процесів, проведення відповідної податкової, амортизаційної та кредитної політики, створення соціальних програм;

глибоке розширення номенклатури (диверсифікація) виробництва металургійних компаній;

розширення міжфірмової кооперації.

Нині світовий розвиток чорної металургії формується під впливом переходу до зниження питомого металоспоживання за рахунок випуску та використання металопродукції підвищеної якості. У той же час аналіз світового виробництва металопродукції свідчить, що Росія та Україна є єдиними країнами, де продовжується спад рівня виробництва металопродукції на фоні загальної стабілізації роботи світової чорної металургії.

Перехід від економіки з централізованим управлінням до ринкової вносить суттєві зміни у структуру відносин власності металургійного комплексу. Нині дедалі більше підприємств галузі виходять з системи державного регулювання. Незважаючи на форми власності, що існують на підприємствах металургійного комплексу (державні, арендні, приватні або в стадії приватизації), функції планування і керування повинні бути спрямовані на стратегічний розвиток галузі.

Беручи до уваги важливе значення металургії для економіки України, доцільно зберегти форми державного впливу на розвиток галузі шляхом

використання стратегічних методів та заходів планування. Керування повинне бути спрямоване на переорієнтацію галузі на нові ринки постачання сировини та збуту продукції, встановлення нових коопераційних зв'язків.

Аналізуючи процес стратегічного планування, автор зробив спробу визначити послідовність його здійснення:

1. Етап аналізу факторів зовнішнього середовища галузі передбачає визначення змін, які впливають на формування цілей та завдань галузі. Для металургійної галузі аналізуються чинники: економічні, ринкові, технологічні, конкурентні соціальні, міжнародні. Аналіз цих чинників проводиться з метою виявлення впливу на стратегію факторів загрози та факторів можливостей. Результатами цього аналізу є перелік зовнішніх загроз і можливостей для галузі. Основні з них такі:

- експортні можливості, які полягають у тому, що металургійний комплекс України володів значними ринками збуту металопродукції як у країнах СНД, так і за кордоном. Відсутність єдиної політики та скоординованих дій в галузі експорту призвели до істотних втрат традиційних ринків збуту зазначеної продукції. Без відновлення та розширення ринків збуту металопродукції на внутрішньому ринку та ринку країн ближнього та дальнього зарубіжжя немає реальної перспективи для розвитку чорної металургії України.

- Екологічні проблеми. Аналіз свідчить, що питання екологізації виробництва в Україні залишалось поза увагою: витрати на природоохоронні заходи не перевищували 3-4%, в той час як у промислово розвинутих країнах (Німеччина, США, Японія), вони становлять 12-15%, а в деяких випадках - 25% витрат, що йдуть на основне виробництво

2. Вибір цілей і завдань галузі і окремих організацій. Метою галузі є створення збалансованого комплексу, орієнтованого на виробництво конкурентоспроможної продукції, з обов'язковим вирішенням екологічних та соціальних проблем. Насамперед треба значно знизити енергоємність металопродукції, підвищити її конкурентоспроможність, а

також поліпшити екологічні умови у районах з розвинутим металургійним виробництвом.

Завданням металургійної галузі, наприклад, у зовнішній сфері є відновлення традиційних ринків збуту металопродукції у країнах СНД, розширення їх у країнах Азії та Близького Сходу . Завданням металургійної галузі в технологічних напрямках є освоєння нових конкурентоспроможних видів продукції, а саме профілів із конструкційних та легованих сталей для залізничного транспорту, будівництва, машинобудування. Збільшення частки листа, зокрема тонкого, в загальному виробництві металопродукату, а також частки холоднокатаного листа, в тому числі автомобільного, електротехнічного, жерсті та листа із захисним покриттям.

### 3.Визначення засобів досягнення цілей і завдань.

Так, на етапі стабілізації металургійної галузі передбачається: виведення з експлуатації морально та фізично застарілих металургійних агрегатів, нерентабельних виробництв;

консервація та збереження близько 30 відсотків надлишку металургійних потужностей для урахування можливого підйому металоспоживаючих галузей економіки країни;

диверсифікація виробництва та вирішення соціальних питань.

4.Планування ресурсів і капіталовкладень, їх обсягів і структури, часу отримання, принципів поділу між окремими організаціями галузі.

У роботі зроблена оцінка необхідного обсягу розвитку металургійної галузі на протязі 1996 - 2000 р. р. без урахування вартості інноваційних проєктів, які плануються самими підприємствами. У зв'язку з недостатнім обсягом власних коштів підприємств для технічного переозброєння та реконструкції, основним джерелом фінансування вищезазначених програм та заходів є інвестиційні кошти. Тому заходи з реконструкції підприємств металургійного комплексу визначені як перелік пропозицій щодо інвестиційних проєктів, фінансування яких передбачається за власні кошти підприємств та за рахунок залучення коштів вітчизняних та іноземних інвесторів.

5. Розробка системи стратегічного планування галузі на основі сучасної інформаційної технології, що здатна була б забезпечити ефективне рішення цілей і завдань галузі.

У дисертації розглядається сучасна концепція стратегічного планування, яка заснована на системному і ситуаційному підходах. Галузь і підприємства, що входять до її складу, розглядаються як “ відкриті ” системи. Головні можливості успіху діяльності відшукуються не стільки в середині, скільки поза нею, тобто успіх зв’язується з тим, наскільки вдало підприємства адаптуються до свого зовнішнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, екологічного та ін. Підприємства повинні бути спроможними своєчасно розпізнати загрози свого існування, а також використати можливості, які виникають на перспективних ринках. Це є головними критеріями ефективності системи стратегічного планування.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає використання ефективного методичного прийому стратегічної сегментації та виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ). Об’єктом такого підходу є СЗГ - окремий сегмент зовнішнього оточення, на який галузь має чи бажає отримати вихід. Сегментація зовнішнього оточення при визначенні СЗГ являє собою складне завдання, що визначило необхідність в багатьох зарубіжних дослідженнях при виділенні СЗГ не користуватися традиційними назвами чи характеристиками своєї продукції і не використовувати множину змінних, що характеризують продукцію. В теорії стратегічного планування чітко визначена послідовність факторів формування СЗГ:

- перспективи зростання (характеристика всього життєвого циклу попиту),
- розрахунковий рівень рентабельності,
- рівень нестабільності, що очікується при реалізації,
- головні фактори конкуренції, що визначають успіх ефективного розподілу ресурсів. В процесі сегментації ринку необхідно перебрати велику кількість комбінацій за цими групами факторів.

Процес визначення зони слід розпочати з чіткого виділення потреб ринкового попиту, враховуючи вибір відповідної технології та аналізу споживачів з метою їх типування. Різні типи споживачів на основі географічних особливостей потреб можуть розглядатися як СЗГ. Ці дані групуються за блоками параметрів, що взаємопов'язані з чинниками, які визначають попит на продукцію, враховуючи особливість країни та періоди часу. Найбільш загальними чинниками є: фаза розвитку попиту, місткість ринку, купівельна спроможність споживачів, бар'єри для торгівлі, склад конкурентів, ступінь конкуренції, система збуту, ступінь державного регулювання, загальноекономічні умови, технологічні особливості, соціально-політична атмосфера.

Якщо в різних регіонах параметри збігаються, то географічні бар'єри відкидаються і розглядаються як єдина СЗГ.

Існують деякі особливості щодо застосування теоретичних положень стратегічного планування для підприємств і організацій України. Економічні умови змушують підприємства визначати зони не стільки господарювання, скільки стратегічних ресурсів (ЗСР). Дефіцит і обмежений доступ до більшості видів ресурсів (як природних, фінансових, кадрових та ін.) ставлять більш жорсткі межі, ніж конкуренція.

Крім обмежень за ресурсами, підприємства у наших умовах зазнають обмежувального впливу законодавчих урядових актів, соціального тиску та інших зовнішніх впливів, прямо пов'язаних з процесом виробництва. Ситуація останнім часом змінилась настільки, що крім ринкової та ресурсної стратегій, сьогодні необхідно займатися також розробкою інших стратегій.

У роботі обґрунтована необхідність утворення стратегічно-господарчого центру (СГЦ) внутріфірменної одиниці, яка відповідає за випрацювання стратегічної позиції підприємства в одній, або декількох зонах господарювання. СГЦ становить собою напрямок або групу напрямків виробничо-господарської діяльності з чітко визначеною спеціалізацією, своїми конкурентами, ринками. Кожен СГЦ повинен мати свою гене-

ральну ціль, порівняно незалежну від цілей інших СГЦ. Він повинен бути в змозі здійснювати комплексне стратегічне планування-продукції, ринків, потужностей.

СГЦ може також бути відділенням, філією, угрупованням виробництв, тобто знаходитися на будь-якому рівні ієрархічної структури металургійної галузі. Відповідальність за кожний напрямок як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі покладається на одного керуючого-директора.

Традиційні підходи до аналізу стратегічних позицій організацій у СЗГ, які ґрунтуються на застосуванні емпіричних методів не дають змоги управлінському персоналу оперативного реагувати на ситуацію, особливо в умовах різкої зміни навколишнього середовища, посилення його нестабільності та невизначеності.

У роботі обґрунтовується особлива роль в процесі стратегічного планування системи збору та обробки стратегічної інформації і розроблена її структура (схема.1)



Структура системи збору та аналізу інформації металургійної галузі передбачає чотири рівні обробки, узагальнення та передачі.

На першому рівні здійснюється моніторинг за станом регіональних світових ринків металопродукції і формування СЗГ згідно з переліком факторів: фаза розвитку попиту, місткість ринку, купівельна спроможність споживачів, бар'єри для торгівлі, склад конкурентів, ступінь конкуренції, система збуту, ступінь державного регулювання, загальноекономічні умови, технологічні особливості. На цьому рівні використовується інформація інших галузей та міністерств.

На другому рівні виконується збір стратегічної інформації стосовно вимог окремих підприємств галузі, які здійснюють експорт та імпорт металопродукції.

Цей рівень передбачає координацію розподілу СЗГ між підприємствами галузі, та формування нових СЗГ.

На третьому рівні на основі якісної оцінки перелічених видів інформації та оцінки потенційної спроможності окремих організацій галузі за допомогою кількісних методів та моделей ( комплекс моделей, який виконує аналіз динаміки умов; комплекс моделей матричного обчислювання; комплекс моделей підготовки інформації). Формуються цілі (довготермінові, середньотермінові, короткотермінові), та виробляються безпосередньо стратегія галузі і окремих підприємств. На цьому рівні базується система стратегічного планування. Система стратегічного планування належить до верхнього ієрархічного рівня управління галузі і виконується у два етапи: на першому етапі розробляються плани для окремих підприємств галузі, а на другому ці плани координуються на галузевому рівні.

Розробка систем стратегічного планування починається з вивчення інформаційних і виробничих потоків між галузевим рівнем і підприємствами. Під інформаційними потоками розуміється інформація про стан зовнішнього середовища, яка надходить у відповідні служби галузі і підприємств в процесі її переробки, аналізу і підготовки для прийнят-

тя управлінських рішень. Під виробничими потоками розуміється схема “ринок ресурсів і сировини - виробництво- ринок збуту”, яка описує процес надходження на підприємства сировини і комплектуючих, їх переробку, виробництво і збут готової продукції.

На підставі схеми існуючих взаємозв'язків виробничих потоків і ринків збуту, з урахуванням інформації про стан зовнішнього середовища здійснюється прогноз стану зовнішніх і внутрішніх ринків збуту та у відповідності з цим прогнозом обираються перспективні сфери діяльності підприємства. Далі формуються стратегічні цілі розвитку підприємств галузі в цілому та окремих напрямків її діяльності. На підставі інформації про стратегічні цілі організації, її виробничі і фінансові можливості, а також інформації про стан зовнішнього середовища формується стратегічний план, який накреслює загальні напрямки розвитку підприємства на 10-15 років, і більш детальний план на 5 років з розбивкою за роками.

Ці процеси виконуються на рівні підприємств, розроблення стратегічного плану є безперервним, змінним за роками процесом. Добре відпрацьована стратегія не потребує всебічного перегляду, однак вимагає корегування згідно з умовами зовнішнього середовища і внутрішнього стану організації. Щорічні перегляди стратегічних планів необхідні для забезпечення відповідності процесу планування стратегії розвитку підприємств.

Розглянемо більш детально завдання, які розв'язуються в межах стратегічного планування.

Як визначалось раніше, на етапі впровадження системи стратегічного планування треба сформулювати стратегічні цілі та завдання галузі на підставі інформації про її поточне становище і стан зовнішнього середовища та зробити прогнозні оцінки на майбутнє. На етапі функціонування система стратегічного планування забезпечує підтримку інформаційних зв'язків галузі та підприємств із зовнішнім середовищем і здійснює корегування оборонної стратегії їх розвитку у відповідності з конкретними умовами на ринку.

Для виконання стратегії галузі за рішенням керівництва утворюються СГЦ (один чи декілька).

На четвертому рівні уточнюється вироблена на верхніх рівнях стратегія і реалізується шляхом формування місії та цілей окремих підприємств.

На підставі проведеного аналізу виявлена виробнича структура підприємства має вирішальне значення при визначенні стратегічних зон господарювання і формуванні показників діяльності галузі і окремих підприємств у відповідності з її стратегічними цілями. При стратегічному плануванні також враховуються виробничі можливості підприємств, їх фінансовий стан, а саме ліквідність, ефективність використання капітальних вкладень. Вивчаються існуючі та перспективні джерела надходження фінансових коштів.

Стратегічні напрямки розвитку підприємств металургійного комплексу формуються за допомогою наступних характеристик підприємств.

1. Показники прибутковості підприємств- обсяг прибутку, прибуток на основні фонди або відношення прибутку до обсягів продажу та інш.
2. Показники ринку збуту підприємств- доля ринку, на яку претендує підприємство, обсяги продажу у коштовному чи натуральному виразі.
3. Виробничі показники діяльності підприємств- виробка кількості одиниць продукції за одиницю часу або витрати на одиницю продукції.
4. Показники розвитку ресурсних можливостей підприємств- темпи зростання основних фондів чи основних виробничих фондів.
5. Показники використання капітальних вкладень- темпи приросту капітальних вкладень, або зростання віддачі капітальних вкладень.

У дисертації узагальнено досвід фірм країн з розвинутою ринковою економікою щодо розробки та реалізації стратегії.

Економічною теорією та практикою вироблено декілька основних підходів до розробки та реалізації стратегії діяльності підприємства в умовах ринку, які можуть бути з успіхом використані при формуванні стратегії підприємств металургійної галузі. Найбільш відомі з них наступні: матриця можливостей по товарах(ринках), матриця Бостонської Консультатив-

ної Групи(БКГ), модель МакКінзі. В дисертації показано, що найбільш обгрунтованою для цілей стратегічного планування для підприємств металургійного комплексу України є модель МакКінзі, що базується на способі вирішення проблем, зв'язаних з розвитком, або перебудовою підприємства. Ця стратегія підказує, на чому підприємства галузі повинні концентрувати свої зусилля та знання і які узгоджені дії треба провести, щоб домогтися вагомих конкурентних переваг.

Одним з найбільш розповсюджених інструментів стратегічного планування є створення блоку стратегій- множини альтернативних варіантів розвитку галузі та підприємств, яка визначається виробничими можливостями галузі та ринковими тенденціями.

Ця множина необхідна на той випадок, коли умови розвитку змінюються та реалізація обраної базової стратегії стає нераціональною. Тоді з блоку обирається інша стратегія, відповідно до реальних умов.

У дисертації обгрунтовується доцільність застосування цих засобів у комплексі з методами оцінки і привабливості стратегічних зон господарювання, методами оцінки конкурентного статусу підприємств галузі, а також методами оцінки капітальних витрат, вибору оптимальної стратегії і потенційної можливості підприємств, що входять до складу галузі.

У зв'язку з тим, що більшість підприємств галузі не має можливості утворювати окрему систему збору і аналізу стратегічної інформації за відсутністю достатніх ресурсів на її утворення, а також гострою потребою підприємств у своєчасному виявленні і вирішенні стратегічних завдань на сучасній інформаційній базі, в дисертаційній роботі зроблено спробу створити багаторівневу систему стратегічного планування галузі, для побудови якої застосовано метод розробки планів підприємств та галузі в цілому, з використанням системи критеріїв. Його сутність полягає в реалізації цілей і вимог, що стоять перед підприємствами галузі, шляхом послідовного формування і покращення варіанту плану за умов руху напрямками, що мінімально відхиляються від оптимальних для кожного із основних показників. Для реалізації цього підходу в дисертації пропонується використати

розроблені методи пошуку області Парето, які розглянуто для різних випадків знаходження вихідної точки, а також метод руху по області Парето (пошук компромісного розв'язку).

Поданий метод було адаптовано до конкретних умов розв'язання завдань стратегічного планування галузі. В роботі було використано пошук компромісного розв'язку, за якого можливе покращення одних критеріїв за рахунок інших. Функції оператора в даному випадку зводяться до визначення напрямку руху.

Структура розробленого та запропонованого вибору оптимального стратегічного плану галузі дозволяє виділити завдань двох рівнів:

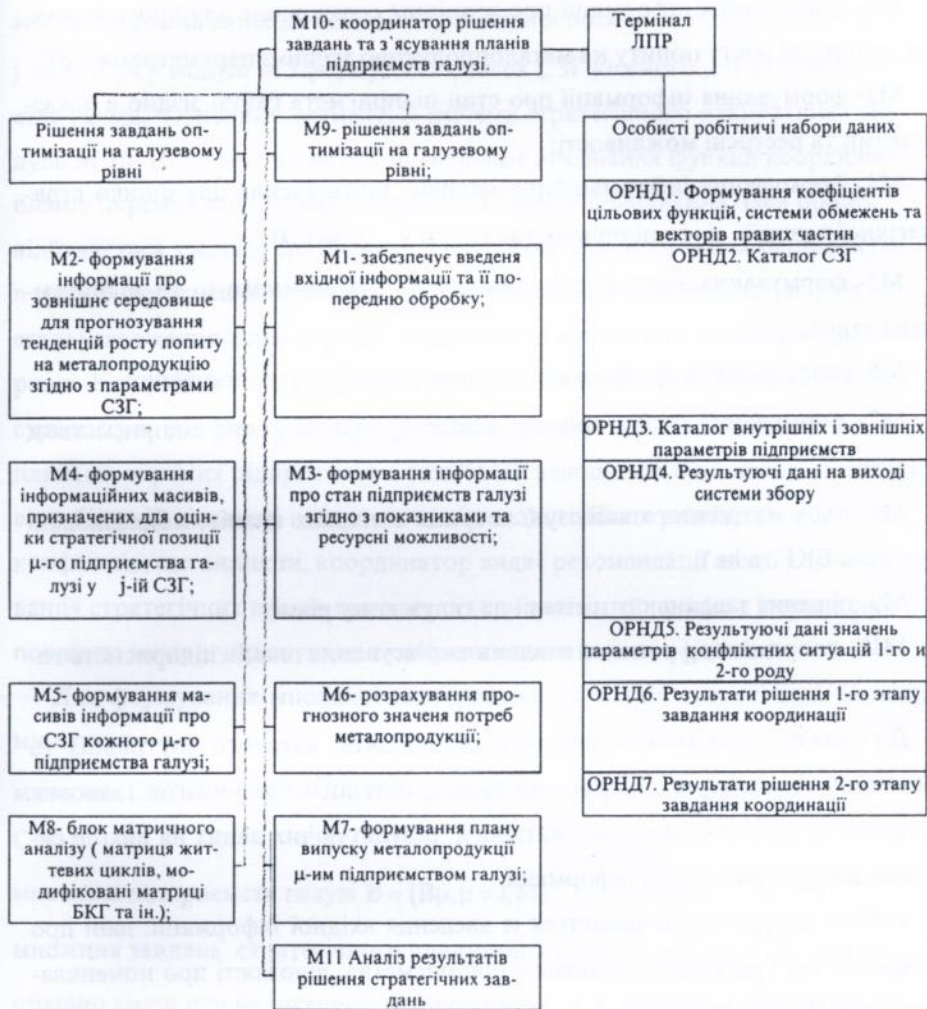
- завдання верхнього рівня (завдання координатора), які полягають у погодженні усіх планів підприємств, що входять до складу галузі;
- завдання нижнього рівня (завдання підсистем), які полягають у пошуку оптимальних стратегічних планів підприємств на заданому інтервалі планування  $[t_n^u; t_n^u]$ , які максимізують економічні показники

$W_{[j]} = F_j, j = \overline{1, I}$  кожного підприємства по забезпеченню стратегічної позиції у СЗГ при обмеженні за рівнем капіталовкладень.

Система стратегічного планування має модульну структуру. До її складу входять моделі, які забезпечують збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації про умови функціонування підприємства в ринкових умовах. А також комплекс моделей, що формалізують процес вироблення стратегії та прийняття рішення по ефективному управлінню в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Система стратегічного планування складається з таких алгоритмічних модулів, моделей і каталогів ( мал.1):

Рівень рішення завдань галузі



Рівень моделей рішення завдань підприємств



Мал. 1. Структурна схема комплексу моделей.

- M1- забезпечує введення вхідної інформації та її попередню обробку;
- M2- формування інформації про зовнішнє середовище для прогнозування тенденцій росту попиту на металопродукцію згідно з параметрами СЗГ;
- M3- формування інформації про стан підприємств галузі згідно з показниками та ресурсні можливості;
- M4- формування інформаційних масивів, призначених для оцінки стратегічної позиції  $\mu$ -го підприємства галузі у  $j$ -ій СЗГ;
- M5- формування масивів інформації про СЗГ кожного  $\mu$ -го підприємства галузі;
- M6- розрахування прогнозного значення потреб металопродукції;
- M7- формування плану випуску металопродукції  $\mu$ -им підприємством галузі;
- M8- блок матричного аналізу ( матриця життєвих циклів, модифіковані матриці БКГ та ін.);
- M9- рішення завдань оптимізації на галузевому рівні;
- M10- координатор рішення завдань та з'ясування планів підприємств галузі.

До складу програмного забезпечення входять: каталоги внутрішніх та зовнішніх параметрів підприємств галузі; каталоги коефіцієнтів цільових функцій та систем обмежень; каталоги результуючих даних на виході системи збору стратегічної інформації.

Робота алгоритму починається із введення вхідної інформації: дані про технологічні і ресурсні можливості підприємства, відомості про номенклатуру виробів, які випускаються, їх технічних характеристик. Введення і обробка вхідної інформації здійснюється модулем M1.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції проводяться прогнозні дослідження розвитку ринків металопродукції, відповідні показники продукції, умови застосування і експлуатації продукції. Зібрані дані є вхідною інформацією для роботи блоку M2. На підставі цих даних формується список СЗГ галузі в різних регіонах. На основі інформації, яка

аналізується у блоках M1, M2, M3 виконується формування інформаційних масивів, призначених для оцінки стратегічної позиції  $\mu$ -го підприємства у  $j$ -ій СЗГ, а у модулі M5 формується список СЗГ кожного  $\mu$ -го підприємства галузі. Основним елементом системи стратегічного планування є модуль M10. Його головним призначенням є виконання функції координації планів окремих підприємств галузі на інтервалі планування. Цей процес відбувається з метою виконання стратегічних планів окремих підприємств в рамках досягнення основних цілей та виконання стратегії галузі. Але на етапі узгодження цілей окремих підприємств виникають конфлікти двох родів. Конфлікти 1-го роду характеризуються недостатньою кількістю ресурсів. Суть конфлікту 2-го роду полягає у тому, що за зформованими планами окремих підприємств в одній СЗГ недоцільно одночасно працювати більшій кількості підприємств ніж задано. Після розв'язання конфліктів, що виникли, координатор видає рекомендації щодо коректування стратегічних планів окремих підприємств, цей процес є ітераційним і повністю завершується лише після розв'язання всіх конфліктів.

Для формування множини альтернативних планів введені такі базисні множини:

множина СЗГ  $A = \{A_j, j = \overline{1, I}\}$  (кожне підприємство може мати від 1 до 30 СЗГ);

множина підприємств галузі  $B = \{B_\mu, \mu = \overline{1, M}\}$ ;

множина завдань стратегічного планування галузі  $C = \{C_\lambda, \lambda = \overline{1, L}\}$ , які необхідно вирішити на інтервалі планування  $[t_n^*; t_n^*]$ , множини моментів часу  $T = \{t_i\}$ , у котрі доцільно проводити такі дії як реконструкція виробництва, вкладення коштів, переорієнтація виробництва.

Всебічний аналіз набору СЗГ, в якому зацікавлені підприємства і уся галузь у цілому, передбачає, що усі СЗГ підлягають попередній оцінці з точки зору вибору стратегічних позицій, які може зайняти  $\mu$ -е підприємство галузі у  $j$ -ої СЗГ по відношенню до конкурентів. Для кожного виду

продукції здійснюється окрема оцінка намічених стратегічних позицій на ринку та розподіл капіталовкладень у майбутньому.

За результатом аналізу стратегічної інформації, що надходить з виходу системи збору та обробки інформації формується множина варіантів стратегічних планів виходу  $\mu$ -го підприємства галузі у  $j$ -у СЗГ.

$$\Delta_{j\mu\lambda} = \{ \langle j, \mu, \lambda, t_n^{\mu}, t_k^{\mu} \rangle \}$$

де під одним з варіантів плану розуміється підмножина

$$\Delta = \langle j, \mu, \lambda, t_n^{\mu}, t_k^{\mu} \rangle$$

сукупності дій по виходу  $\mu$ -го підприємства у  $j$ -у СЗГ у інтервалі планування  $[t_n^{\mu}; t_k^{\mu}]$

Підмножина  $\langle j, \mu, \lambda, t \rangle \in A \times V \times C \times T$  буде характеризувати сукупність дій щодо забезпечення стратегічних позицій підприємства у СЗГ.

Для реальних завдань стратегічного планування галузі через велику розмірність і обмеженість часу рішення завдань в роботі запропоновано метод, який базується на послідовному звуженні множини альтернатив.

За перший крок вибирається перехід до звуженої множини альтернативних планів  $\Delta W$ , які враховують обмеження.

У роботі запропоновано підхід, заснований на звуженні допустимих планів  $\Delta_{j\mu\lambda}$ , які враховують обмеження, що пов'язані з внутрішніми та зовнішніми факторами й змінюються у СЗГ на підприємствах галузі. Ці умови на інтервалі планування будемо характеризувати потенціальними можливостями виходу  $\mu$ -го підприємства у  $j$ -ту СЗГ для кожної пари  $\eta_{j\mu}(t); \chi_{j\lambda}(t); \xi_{\lambda\mu}(t)$ , що складають у сукупності потенціал доступності  $\omega_{j\lambda\mu}(t) = \eta_{j\mu}(t) + \chi_{j\lambda}(t) + \xi_{\lambda\mu}(t)$  підприємства галузі. З врахуванням введених значень множина альтернативних планів  $\Delta W$  визначається таким чином:

$$\Delta W = \{ \langle j, \mu, \lambda, t \rangle \in A \times V \times C \times T / \omega_{j\lambda\mu}(t) \}$$

$$\eta_{j\mu}(t) + \chi_{j\lambda}(t) + \xi_{\lambda\mu}(t) \geq 1$$

при цьому оптимальним буде план, що забезпечує екстремальне значення показників:  $P^* = \{ \langle j, \lambda, \mu, t \rangle \in \Delta \mid F^* = \text{extr} F(W) \}$

$$\forall (W_1, W_2 \in \Delta W) (F(W_1) > F(W_2) \leftrightarrow W_1 > W_2)$$

де

$$\forall (W_1, W_2 \in \Delta W) (F(W_1) = F(W_2) \leftrightarrow W_1 = W_2)$$

Якість функціонування системи стратегічного планування по розв'язанню множини стратегічних завдань будемо характеризувати матричним показником:

$$W_{[j\mu]} = |F_{j\mu}| \quad j = \overline{1, I}; \mu = \overline{1, M}$$

Запропонована модель вибору плану з множини альтернативних варіантів, передбачає два способи вирішення. По-перше можуть бути використані варіанти планів, які одержані на основі даних з виходу системи збору, обробки та аналізу стратегічної інформації шляхом прямого перебору на цій множині. Але, як свідчить аналіз досвіду галузевого планування число можливих варіантів не обмежене і щоб знайти конструктивне рішення необхідно здійснити ретельний аналіз усіх можливих варіантів. По-друге, вибір оптимального плану реально можливий методами математичного програмування у тому випадку, якщо аналітично задані оптимізаційні функції показників діяльності підприємств галузі та задані відповідні обмеження на множині допустимих планів. Останній підхід більш ефективний ніж перший, але для процесів, що розглядаються він потребує розробки спеціального програмного забезпечення.

У роботі запропоновано метод декомпозиції системи інформаційного забезпечення стратегічного планування галузі на ряд завдань за принципами тимчасової декомпозиції.

Основною вимогою при розробці інформаційного забезпечення системи стратегічного планування є незалежність системи від інформаційного середовища окремого підприємства галузі ( тобто від структури вхідної та вихідної інформації). Це досягається за рахунок розробки інтерфейсу, який

перетворює інформацію конкретного підприємства в структуру і форму, що прийнята для системи стратегічного планування.

Система стратегічного планування становить собою діалогову автоматизовану систему на базі ПЕОМ за типом IBM PC/AT. Для її реалізації використовувалась система управління базами даних, що розроблена Інститутом кібернетики НАН України. Взаємодія користувача з системою здійснюється за допомогою ієрархічного меню. Для зручності введення інформації в систему і виведення результатів розроблені спеціальні екранні форми. Програмне забезпечення системи стратегічного планування має модульну структуру, спроектована база даних складається з 20 таблиць.

У дисертаційній роботі наведені розрахунки попиту металопродукції країнами-споживачами і результати аналізу можливих ринків та СЗГ для експорту металопродукції галузі за видами металопродукції та групами підприємств-виробників. Деякі з них наведені в табл. 1

Найменування продукції	Підприємство-виробник	СЗГ	1996 млн.т.	1997 млн.т.	1998 млн.т.	1999 млн.т.	2000 млн.т.
Прокат чорних металів	Металургійні підприємства	Китай, країни Південно-Східної Африки, Турція, США	10165	10239	10269	9636	9066
Труби	Трубні підприємства	Німеччина, В'єтнам, країни СНД	850	1284	1682	2332	2932
Метизи	Метизні підприємства	Італія, Угорщина, країни СНД	125	150	170	190	180
Чавун	Металургійні підприємства	США, Турція, Китай	875	915	960	980	985
Залізорудна сировина	Підприємства гірничо-рудної підгалузі	Словаччина, Чехія, Румунія, Австрія	21660	23685	26485	31425	32625
Залізничні колеса	Трубопрокатні підприємства	Німеччина, Лівія			50	50	50
Труби нафтового асортименту	Трубопрокатні підприємства	Країни СНД, Німеччина, В'єтнам	10	10	10	10	10

Табл. 1. Попит в прокаті чорних металів, труб, метизів, чавуні, залізорудної сировини, залізничних колес та труб нафтового асортименту у відповідних СЗГ

У дисертації визначено генеральну ціль ( місію), стратегії та цілі планування мелалургійної галузі України, а також наведено методичне забезпечення системи стратегічного планування галузі та системи сучасної інформаційної технології.

## МІСІЯ

Задоволення потреб України у якісній, конкурентоспроможній металопродукції з урахуванням сучасного стану економіки України та галузі, тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього ринків.

## ОСНОВНІ ЦІЛІ

1. Відпрацювання належних механізмів включення металургійного комплексу у сучасні процеси і структури, регулювання з боку держави та державних структур процесу створення національного ринку металів з одночасним здійсненням цілеспрямованої протекціоністської політики стосовно товаровиробників і споживачів металопродукції.

2. Формування найбільш сприятливої для металургійного комплексу експортоорієнтованої моделі розвитку, яка передбачає всебічне використання світових ринків. Паралельно з запровадженням експортоорієнтованої стратегії здійснити обґрунтовану імпортозамінюючу політику, яка повинна сприяти прискореному зростанню виробництва галузі як базової структури економіки України.

СТРАТЕГІЇ	ЗАВДАННЯ	ПРОГРАМИ
1. Чітке визначення СЗГ і сегментів на діючих ринках металопродукції.	1. Визначення ринкових ситуацій і тенденцій, а також можливостей конкурентів.	1. Створення галузевої системи збору та аналізу стратегічної інформації про стан та тенденції на ринках, регіонах.
2. Диверсифікація металургійного виробництва та розширення асортименту конкурентоспроможної продукції.	2. Підвищення якості металопродукції і скорочення витрат на її виробництво.	2. Присвоєння українським товарам міжнародних сертифікатів якості (ТЮФ, Ллойд тощо).
3. Здійснення заходів, які суттєво сприятимуть розвиткові експортної діяльності металургійного комплексу.	3. Вирішення разом з МЗЄЗ питання стосовно збільшення квот на експорт високоякісної металургійної продукції.	3. Організація складів у вільних економічних зонах Китаю, Африканського та Південноамериканського континентів.

Відповідно до стратегії розвитку металургійного комплексу України і місії, цілей галузі в дисертації визначені завдання і основні елементи програм прокатного виробництва, як складової частини металургійного комплексу.

**Завдання 1.** Підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом зменшення енергоємності та матеріаломісткості металопродукції.

**Програма.** Створення сучасного виробництва високоліквідного металопрокату, зокрема:

- виведення на проектну потужність стану Макіївського металургійного комбінату ( 1.2 млн.т. на рік катанки світового рівня якості);
- реконструкції в 1996 році дротового стану 250- 1 ( МК “Криворіжсталь”), що дає змогу підвищити експортний потенціал галузі за рахунок виробництва конкурентоспроможної продукції.

**Завдання 2.** Реконструкція підприємств з метою приведення потужностей агрегатів у відповідність з кон'юктурою внутрішнього та зовнішнього ринків.

Програма. Створення сучасного виробництва листової продукції, яке задовольнить потреби підприємств машинобудівного комплексу, за рахунок таких заходів:

- реконструкції у 1995- 2000 р.р. цеху холодної прокатки листа ( МК “Запоріжсталь”) з метою забезпечення автомобілебудівних підприємств високоякісним листом;
- реконструкція до 1998 року сталеплавильного цеху №3 на заводі “Дніпроспецсталь” з метою підвищення

Першочерговими заходами розвитку металургійного комплексу України в сучасних умовах в роботі пропонується два етапи: етап стабілізації виробництва та етап його піднесення.

На етапі стабілізації металургійної галузі стратегія передбачає:

- виведення з експлуатації морально та фізично застарілих металургійних агрегатів нерентабельних виробництв;
- завершення будівництва та реконструкції металургійних об'єктів;
- вирішення екологічних та соціальних питань.

На етапі піднесення металургійної галузі стратегія передбачає:

- накопичення коштів для технічного переозброєння і розвитку виробництва;
- впровадження енерго-, матеріалозберігаючих та екологічно чистих технологій, структурну перебудову виробництва, підвищення технічного рівня виробництва, якості металопродукції.

З метою формування організаційного механізму реалізації системи стратегічних планів треба здійснити наступні заходи:

- щорічно розробляти річну програму коректування завдань розвитку металургійного комплексу, визначити його виробничі показники та заходи щодо будівництва і реконструкції об'єктів галузі;
- щорічно проводити разом із споживачами металопродукції маркетингові дослідження сучасної та перспективної потреби в металопродукції для

визначення обсягів та пріоритетних напрямків зовнішньоекономічної діяльності;

- здійснити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та сертифікації металовиробів.

Для здійснення аналізу стратегічних позицій підприємств галузі на довгостроковий період й кореляції стратегічних позицій у короткостроковій та довгостроковій перспективах в дисертації висвітлюється механізм використання матриці балансу життєвих циклів як одного з ефективних методів стратегічного аналізу. Зростання конкурентного напруження обумовлює необхідність оптимізації ефективної стратегії на основі взаємодії всіх СЗГ.

Ця матриця може дозволити одночасно оцінювати і співставляти такі характеристики діяльності, як рентабельність в короткостроковому та довгостроковому напрямках, а також гнучкість. На основі розрахунків показників капіталовкладень, прибутку, обсягу продаж кожна СЗГ ( в нашому випадку СЗГ 1- арматура, СЗГ 2- труби, СЗГ 3- металобрухт, СЗГ 4- прокат, СЗГ 5- рейки) вписується в клітинку, що відображає фазу її життєвого циклу у близькій та віддаленій перспективі, а також конкурентний статус підприємств галузі.

У дисертації зроблені підсумкові висновки і узагальнення:

1. Стратегічне планування - це передовсім система методів, підходів, інструментів, спрямованих на досягнення цілей і вирішення стратегічних завдань галузі. Стратегічне планування виникло і одержало інтенсивний розвиток на Заході і пройшло еволюцію від обґрунтування процесів виробництва до виділення його в розділ науки і до конструювання механізму, в прийнятті науково обґрунтованих рішень, розробки і вибору стратегії підприємницької діяльності великих корпорацій та галузей промисловості.
2. Проведений аналіз свідчить, що на Заході протягом 70-80 років в практиці промислових галузей Франції, Японії, США використовувались такі системи планування, як стратегічне планування по періодах; вибір стратегічних позицій; управління на основі ранжирування стра-

тегічних завдань. На Україні застосовуються методи та стратегії, які ще на початку 60-х років використались у розвинутих країнах світу. Підприємствам і галузям України доцільно застосувати досвід розробленого та вже апробованого на Заході як теоретичного, так і практичного створення системи стратегічного планування і вироблення стратегічних планів.

3. Система стратегічного планування металургійної галузі- специфічний механізм управлінських відносин, складовими якого є: система збору та аналізу стратегічної інформації про тенденції та зміни на світових ринках металопродукції; багаторівнева система інформаційного забезпечення на основі сучасних інформаційних технологій, стратегічні зони господарювання, стратегічні господарчі центри.

4. На основі аналізу світового досвіду стратегічного планування розвинутих держав і аналізу еволюції систем планування визначені основні напрямки вдосконалення систем стратегічного планування галузей промисловості України з врахуванням їх особливостей і здійснено вибір стратегії металургійної галузі на основі обґрунтованих методичних підходів і привабливості стратегічних зон господарювання та факторів світових ринків металопродукції.

5. Уточнені принципи та обґрунтовані методи утворення системи стратегічного планування для металургійної галузі, що базуються на сучасному інформаційному забезпеченні. Рекомендовано новий інформаційний банк даних про процеси, які відбуваються у міжнародній торгівлі металопродукцією і обґрунтовано експорто- орієнтовану модель розвитку галузі.

6. Розроблено методичне забезпечення процесів стратегічного планування та рекомендації його використання, що поєднують особливості українських підприємств-експортерів з умовами світових ринків та стратегічних зон господарювання.

7. Використані в дисертації теоритичні та методичні розробки дозволили визначити місію, стратегічні цілі, завдання металургійної галузі України.

Місія полягає у задоволенні потреб України у якісній, конкурентоспроможній металопродукції з урахуванням сучасного стану економіки України та галузі, тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього ринків.

Основні положення дисертації опубліковані в роботах:

1. Система збору та обробки стратегічної інформації регіональних зон господарювання. Науково-технічний збірник. -М.: 1989- 1.2 д.а. (особисто автора 0.4 д.а.);
2. Структура вибору стратегічного плану галузевих підприємств. Науково-технічний збірник. -М.: 1989- 1.3 д.а. (особисто автора 0.3 д.а.);
3. Основні підходи до розробки моделей процесів збору та обробки стратегічної інформації. . -М.: 1990- 1.4 д.а. (особисто автора 0.4 д.а.);
4. Вдосконалення системи стратегічного планування галузі.- Республіканський збірник. - Криворізький технічний університет, 1995 - 0.5 д.а.;
5. Концепція стратегічного планування галузі на основі багаторівневої системи планування. Науково-технічні аспекти системи стабілізації гірничо-металургійного виробництва.- Збірник наукових праць, НДГРІ, 1995 - 0,3 д.а.;
6. Комплекс економіко-математичних моделей стратегічного планування галузі. Науково-технічні аспекти системи стабілізації гірничо-металургійного виробництва.- Збірник наукових праць, НДГРІ 1995- 1.5 д.а. (особисто автора 0.5 д.а.);
7. Розробка підходу оцінки конкурентного статусу організації на основі економіко-математичних моделей. Республіканський збірник.- Криворізький технічний університет, 1995-1.1 д.а. (особисто автора 0.3 д.а.).
8. Стратегічне планування. Наукова думка. -К. 1994- 3.5 д.а..

## АННОТАЦИЯ

Щелкунов Владимир Игоревич. Совершенствование системы стратегического планирования отрасли на основе современных информационных технологий.

Диссертация является рукописью. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.02.02.- экономика технологических изменений и инновационных процессов. Киевский университет имени Тараса Шевченко, Киев, 1996 г.

В диссертации исследованы теоретико-методические и практические проблемы стратегического планирования отрасли.

Исследован мировой опыт стратегического планирования крупных корпораций развитых государств и проведен анализ эволюции систем планирования. Создан новый информационный банк данных о процессах, которые происходят в международной торговле металлопродукцией и обоснована импортно-заменяющая и экспортно-ориентированная модель развития отрасли. Разработаны рекомендации использования систем стратегического планирования и ее методическое обеспечение, которые объединяют особенности отечественных предприятий-экспортеров с условиями мировых рынков и стратегических зон хозяйствования.

## SUMMARY.

Shchelkunov Vladimir I. "Improving the system of branch's strategic planning on the base of modern information technologies".

The dissertation exercising the manuscript's rights submitted for the scientific degree of Doctor of philosophy in economics, specialty 08.02.02. "Economics of technological changes and innovation processes". Kiev Shevchenko State University, Kiev, 1996.

The thesis investigates theoretical, methodological and practical questions of branch's strategic planning.

Investigates the world experience of strategic planning for huge corporations from high developed countries, and analyzes the planning system's progress. Creates new information data base of processes which take place in international steel production trade, and argues the export-oriented model for branch development. Works out recommendations for use systems of strategic planning and its methodical provision, which unite particularities of national factories-exporters and conditions of world markets and strategic areas of economic activity.

Ключові слова: стратегічне планування, система стратегічного планування, стратегічна зона господарювання, стратегічні завдання, стратегічно-господарчий центр, стратегічний план.

Щелкунов В.І.

Вдосконалення системи стратегічного планування галузі на основі сучасних інформаційних технологій.

---

Підписано до друку 29.04.1996 р.

Формат 60х90/16

Папір Офс. №1

Ум. друк. арк. 2.5

Тираж 100 прим.

Безкоштовно.

---

AB 35.094