

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ**

О.В. СТАЛІНСЬКА

**РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Монографія

**Донецьк
2012**

УДК 338.24:658
ББК У9(2)29-21+У9(2)305.5
С 76

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту економіки промисловості НАН України
(протокол № 6 від 11.07.2012 р.)*

Рецензенти: д.е.н., проф. Г.О. Черніченко,
д.е.н., проф. В.Я. Швець,
д.е.н., проф. Ю.З. Драчук

Сталінська О.В.

С 76 Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством: моногр. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 320 с.

ISBN 978-966-02-6691-9

У монографії досліджено теоретичні, методичні та практичні положення щодо реалізації принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні на металургійних підприємствах. Розроблено концептуальні положення доведено до рівня цілісного механізму, реалізованого у вигляді комплексу науково-методичних підходів. Охоплено напрями від оцінки сталості розвитку металургійних підприємств до підтримки прийняття рішень безпосередньо при плануванні та здійсненні заходів, спрямованих на реалізацію принципів сталого розвитку у сферах постачання, виробництва, збуту, а також соціальної та екологічної відповідальності.

Для фахівців і науковців, викладачів, підприємців, аспірантів, студентів, усіх, хто цікавиться питаннями сталого розвитку й управлінням металургійними підприємствами.

УДК 338.24:658
ББК У9(2)29-21+У9(2)305.5

ISBN 978-966-02-6691-9

© О.В. Сталінська, 2012

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИНЦИПАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Еволюція концепції стратегічного управління	10
1.2. Парадигма сталого розвитку як стратегічний пріоритет трансформації національної економіки	28
1.3. Теоретичне підґрунтя реалізації принципів сталого розвитку в управлінні підприємством.....	50
РОЗДІЛ 2. СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙ- НОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	72
2.1. Аналіз стану металургійної галузі України в контексті сталого розвитку	72
2.2. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств	98
2.3. Проблеми та перспективи розвитку гірничо-металургійного комплексу України	122
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТ- ВАМИ НА ПРИНЦИПАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	132
3.1. Імплементация принципів сталого розвитку в систему управління мета- лургійними підприємствами	132
3.2. Динаміка стійкого розвитку в механізмі стратегічного управління підприємством.....	152

3.3.	Інструментарій оцінки ефективності стратегії підприємства.....	162
РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ		
4.1.	Оцінка сталості розвитку металургійних підприємств	178
4.2.	Модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління	198
4.3.	Прийняття рішень у системі стратегічного управління промисловим підприємством на принципах сталого розвитку	218
РОЗДІЛ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....		
5.1.	Забезпечення зростання капіталізації металургійного підприємства	234
5.2.	Вимірювання ступеня збалансованості параметрів сталого розвитку на виробничому рівні	253
5.3.	Використання стратегічних карт для обґрунтування та оцінки результативності управлінських рішень.....	269
ПІСЛЯМОВА		288
ЛІТЕРАТУРА		292

ПЕРЕДМОВА

Наприкінці минулого тисячоліття у світі було обрано нову парадигму розвитку – парадигму сталого розвитку. Концепція сталого розвитку порівняно з іншими парадигмами виявилася найбільш прийнятною з точки зору визначення стратегії розвитку суспільства в середньо- та довгостроковій перспективі. Очевидність нераціональності концепції розвитку в напрямі необмеженого економічного зростання, як і неминучість її катастрофічного кінця, не викликає сумніву. Отже, майбутній розвиток людства бачиться як розвиток, у якому будуть збалансовані соціальний і економічний розвиток згідно з можливостями еко-сфери.

Україна є учасником глобальних процесів сталого розвитку, вона взяла на себе перед міжнародною спільнотою зобов'язання щодо переходу системи господарювання на принципи сталого розвитку й забезпечення перспектив майбутнім поколінням.

Але Україна належить до групи країн із несприятливими стартовими умовами, оскільки її економіка є дуже енерго- та ресурсовитратною і продукує неприпустимо великі обсяги відходів. Для більш прискореного й ефективного переходу України до сталого розвитку доцільне першочергове його запровадження на промислових підприємствах, бо саме вони значно впливають на вирішення завдань забезпечення сталого розвитку регіонів і країни в цілому.

Гірничо-металургійний комплекс України є однією із провідних бюджетоутворюючих галузей, що обумовлює темпи зростання національної економіки. З того моменту, як Україна стала незалежною державою, металургійна галузь пройшла певний шлях змін і перебудови. Корпоративна революція в галузі, зміна власників, втрата державою керівництва стратегічними підприємствами, зношеність основних фондів призвели до значного погіршення конкурентних позицій підприємств ГМК України та стабільності держави в цілому. Протягом останнього десятиліття гірничо-металургійний комплекс України забезпечує понад 25% промислового виробництва, до 7% ВВП країни,

понад 40% валютних надходжень, 34% загального експорту товарів, 15% загальної кількості працюючих у промисловості.

Незважаючи на вагомий роль в економіці й високий експортний потенціал, ситуацію в металургії не можна охарактеризувати виключно з позитивного боку – спостерігається суттєве технологічне відставання від провідних світових виробників, що виявляється в більш високих витратах сировини й енергії на виробництво готової продукції. Ситуація також ускладнюється тим, що екологічна та соціальна політика українських металургійних підприємств не відповідає критеріям, досягнутим в економічно розвинених країнах: викиди шкідливих речовин на тону готової продукції істотно вище, а частка заробітної плати робітників і витрат на соціальні заходи у структурі валових витрат істотно нижче.

Основним напрямом пошуку шляхів вирішення проблем у сучасній економіці стала парадигма сталого розвитку, яка набула поширення у другій половині XX ст. завдяки діяльності ООН. Її суть зводиться до забезпечення задоволення поточних потреб без втрати можливості їх задоволення в майбутньому, що на практиці зводиться головним чином до врахування екологічних та соціальних пріоритетів разом з економічними. Ці принципи стали поступово проникати й у практику управління промисловими підприємствами, переважно в розвинених країнах.

Незважаючи на очевидну користь реалізації принципів сталого розвитку для суспільства, подібна практика не знайшла великого поширення на вітчизняних металургійних підприємствах, що виявляється в тому, що вони приділяють набагато менше уваги й ресурсів реалізації екологічної та соціальної політики порівняно з виробниками в економічно розвинених країнах. Аналіз показує, що підприємства можуть відчутно активізувати реалізацію соціальних та екологічних заходів без істотного збитку економічним показникам. Упровадженню парадигми стійкого розвитку перешкоджає не тільки брак фінансових ресурсів, але й відсутність інструментів обґрунтування управлінських рішень у даній сфері, яке пояснюється, зокрема, недо-

статньою відповідністю наявного наукового інструментарію потребам підприємств.

Незважаючи на велику кількість робіт зі стратегічного управління металургійними підприємствами і віддаючи належне науковим і практичним результатам вітчизняних і зарубіжних учених, слід зазначити, що існуючі підходи не повною мірою задовольняють потреби впровадження парадигми сталого розвитку на українських металургійних підприємствах. Зокрема, потребують вирішення питання розробки цілісного механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку, що включає методи оцінки стійкості розвитку й вироблення управлінських рішень у даній сфері.

Отже, одна з головних тез дослідження полягає в тому, що перспектива розвитку національної економіки, її промислового сектору в сучасних умовах глобалізованого суспільства об'єктивно пов'язана з упровадженням принципів соціальної відповідальності, що конкретизуються в парадигмі сталого розвитку, тобто концепція розвитку ГМК має бути оновлена саме на цій основі. У даному напрямі в монографії цілісно розглянуто весь процес інтеграції парадигми сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємством, запропоновано сучасну концептуальну основу стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку. Реалізації цієї ідеї підпорядкована логіка дослідження.

Монографія складається з п'яти розділів.

У першому розділі викладено теоретичні та методологічні основи концепції стратегічного управління підприємством і концепції сталого розвитку. На сучасному етапі накопичено значну кількість досліджень із цієї тематики, які дають різноманітні визначення стратегічного управління та сталого розвитку. Тому назріла нагальна потреба в систематизації наукових підходів і подальшому вдосконаленні теорії стратегічного управління з урахуванням парадигми сталого розвитку. Вирішенню цих питань присвячено перший розділ монографії, який базується на узагальненні вітчизняних та зарубіжних теоретич-

них підходів до концепції стратегічного управління й парадигми сталого розвитку.

Другий розділ монографії висвітлює стан металургійної галузі України, зокрема, подано характеристику металургії з позицій сталого розвитку, оцінено ефективність стратегій розвитку металургійних підприємств і наведено перспективні орієнтири розвитку гірничо-металургійного комплексу України.

Третій розділ монографії повністю присвячено широкому комплексу концептуальних аспектів упровадження принципів сталого розвитку у практику стратегічного управління металургійними підприємствами. Основним результатом даного розділу є концепція стратегічного управління металургійним підприємством з метою сталого розвитку, що ґрунтується на формалізації основних пріоритетів сталого розвитку металургійних підприємств у поєднанні з оцінкою впливу планових рішень на динаміку виділених пріоритетів. Реалізація концепції спрямована на прийняття збалансованих управлінських рішень з урахуванням інтересів власників підприємств, пріоритетів довгострокового розвитку ресурсного забезпечення, виробництва та збуту, а також потреб суспільства й захисту навколишнього середовища.

У четвертому розділі викладено розроблений комплекс моделей, які можуть використовуватися для підтримки прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку, зокрема, модель оцінки стійкості розвитку, модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління, а також модель для вибору оптимальних управлінських рішень для максимізації стійкості розвитку підприємства.

У п'ятому розділі монографії подано прикладні економічні завдання, пов'язані зі стратегічним управлінням металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку, що зачіпають забезпечення зростання капіталізації металургійного підприємства, вимірювання ступеня збалансованості параметрів сталого розвитку на виробничому рівні, а також використання стратегічних карт для обґрунтування й оцінки результативності управлінських рішень.

Наукове дослідження не претендує на остаточність і аксіоматичну досконалість, але обґрунтовує необхідність інтенсифікації науково-дослідної діяльності, спрямованої на формування, якісне поліпшення й синтез теорії стратегічного управління підприємствами, яка може стати основою для впровадження принципів сталого розвитку у практику функціонування вітчизняних металургійних підприємств.

Автор висловлює щирю подяку науковому консультанту доктору економічних наук, професору Булеєву Івану Петровичу за високопрофесійну наукову редакцію рукопису монографії, корисні поради, увагу та підтримку.

Щирі слова вдячності рецензентам – докторам економічних наук Г.А. Черниченку, В.Я. Швецю і Ю.З. Драчуку за глибоке, всебічне вивчення роботи, доброзичливі побажання та за уваження.

За порозуміння, творче спілкування, конструктивні побажання та підтримку автор висловлює щирю подяку директору Інституту економіки промисловості Національної академії наук України академіку НАН України О.І. Амоші, керівництву та колегам у Донецькому національному університеті.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИНЦИПАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Еволюція концепції стратегічного управління

Стратегічний підхід набуває все більш важливого значення в управлінні підприємством. Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, характерний для сучасного рівня розвитку ринкової економіки, істотно змінює правила, прийоми, принципи стратегічного управління, привносячи у його зміст елементи нелінійності, стохастичності поведінки підприємства, доповнюючи, а іноді і змінюючи його теоретичні основи.

Сучасні підприємства змушені функціонувати у швидкоплинних умовах нестабільного зовнішнього середовища та найгострішої конкуренції. Ефективність діяльності промислових підприємств в умовах сучасної економіки залежить від їх можливості досягнення поставлених цілей, здатності до саморозвитку, адаптації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й динамічності кон'юнктури ринків.

Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність функціонування промислових підприємств змушує їх формувати все більш складні системи управління відповідно до вимог часу й залежно від напрямів змін, що відбуваються. Це обумовлено тим, що структури та механізми управління, які раніше ефективно виконували свої функції, без своєчасних еволюційних та інноваційних перетворень внутрішнього середовища підприємств, релевантних змінам зовнішнього середовища, починають гальмувати їх розвиток.

Усе вищезазначене переконливо доводить необхідність інтенсифікації науково-дослідницької діяльності, спрямованої на формування, якісне поліпшення та синтез теорії стратегічного управління підприємством.

Теоретичне підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління підприємством має значні історичні напрацювання й тенденцію вдосконалення методологічної бази відпо-

відно до потреб і вимог кожного етапу становлення ринкової економіки. Але тільки врахування підходів і здобутків зарубіжної та російської наукової спільноти, з огляду на нові наукові результати вітчизняних фахівців, дає можливість визначити концептуальне підґрунтя розвитку стратегічного управління підприємством, окреслити проблеми, що перешкоджають здійсненню подальших кроків у цьому напрямі, і запропонувати на новій методологічній основі науково обґрунтовані, раціональні та перспективні шляхи розвитку концепції стратегічного управління.

Управління підприємством як науковий напрям в економіці сформувався наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. Основні етапи еволюції теорії управління, а також внесок наукових шкіл, які домінували на різних етапах розвитку світової економіки, у сучасну теорію та практику управління наведено в табл. 1.1.

Важливо відзначити, що виникнення різних шкіл і напрямів теорії менеджменту обумовлювалося новими реаліями, з якими стикаються організації, що працюють, перш за все, у сфері бізнесу. У першій чверті ХХ ст., коли бурхливо розвивалася важка індустрія, потрібно було багато низькокваліфікованих робітників, які були стурбовані головним чином тим, як подорожче продати свою працю. У свою чергу власники та керівники підприємств були зацікавлені в тому, щоб отримати за обумовлену оплату праці максимальну трудову віддачу від найнятих працівників. Відповісти на питання, як виконати ці вимоги, і була покликана школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Емерсон та ін.) [82].

У 30-50-ті роки у США вимоги до робочої сили змінилися: виник дефіцит висококваліфікованих робітників, які виконують складну роботу на високовартісному обладнанні. Управління таким персоналом потребувало розвиненої системи мотивації, урахування різноманітності очікувань від роботи, зростання витрат на перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів. Реакцією на ці нові потреби бізнесу з боку теорії менеджменту стала поява психологічної школи, яка сконцентрувала

Характеристика етапів еволюції теорії управління

Основні школи менеджменту		Представники	Внесок у розвиток управлінської думки
<i>I етап (1885-1920 рр.)</i>			
Школа наукового управління	Ф. Тейлор, подрузежа Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Гантт, Г. Емерсон, Г. Форд		управління як самостійна галузь наукових досліджень; методи науки ефективні у практиці досягнення цілей організації; науковий підхід до менеджменту і його принципів; аналіз змісту роботи і способів її виконання; нормування праці; робота з кадрами; мотивація праці працівників
<i>II етап (1920-1950 рр.)</i>			
Адміністративна школа (класична)	А. Файоль, Дж. Муні, Л. Урвік, Р. Дейвіс, М. Вебер, Ч. Бернард		заклала фундамент світової управлінської науки; розглядає управління як процесу, що складається із взаємозв'язаних функцій, викладає основних принципів управління; розробка концепції «менеджменту персоналу»
<i>III етап (1930-1950 рр.)</i>			
Школа психології	Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Е. Мейо, Ч. Бернард, Ф. Роллсбергер, Г. Саймон, А. Райс, Р. Черчмен, Е. Арноф та ін.		підвищення ефективності організації забезпечується підвищенням ефективності людських ресурсів
<i>IV етап (1950 р. – дотепер)</i>			
Школа психології	К. Арджиріс, Р. Лайкерг, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, М. Вебер та ін.		ствалення до працівників організації як до активних людських ресурсів; використання чинників комунікації, групової динаміки, мотивації, лідерства; урахування ролі чинників, що впливають на ефективність праці: соціальні, вікові, статеві, етнічні та ін.
Школа науки управління (Кільська школа)	Л. Бергалаффі, Д. Форестер, Р. Люс, А. Гольдбергер, М. Мессарович, Л. Клейн, В. Леонт'єв та ін.		розвиток і використання сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом упродовження в науку управління апарату точних наук і комп'ютерів; теорія управлінських рішень; математичне моделювання процесів вироблення рішень у колективах; алгоритми вироблення оптимальних рішень із застосуванням теорії статистики, теорії ігор, кількісних прикладних і абстрактних математичних моделей економічних явищ; системний підхід в управлінні

увагу на проблемах людського чинника на виробництві. Подібні приклади зв'язку змін умов ведення бізнесу та відповідних теоретичних розробок, що пропонують нові умови організації праці та управління, можна навести ще. Не є винятком із цього ряду й виникнення теорії стратегічного менеджменту як самостійної наукової дисципліни, що також пов'язано з новими умовами діяльності корпорацій, насамперед у США, сформованими до початку 60-х років [82]. Ці умови визначалися, по-перше, технологічними вибухами, спричиненими науково-технічною революцією, які потребують прогнозування нових виробничо-технологічних проривів, можливих у майбутньому; по-друге, насиченням ринку товарів і послуг у розвинених країнах, що призводило до посилення конкуренції; по-третє, початком процесу глобалізації ринків, виникненням транснаціональних корпорацій, що посилювало невизначеність і складність середовища існування бізнесу. Корпорації вже не могли обмежуватись у своїй діяльності оперативним плануванням і функціональним менеджментом. Постає потреба в довгостроковому плануванні та управлінні, націленому на майбутнє, яка була реалізована у стратегічному менеджменті.

Значний внесок у становлення й розвиток цього розділу науки управління зробили такі зарубіжні вчені: А. Чандлер, І. Ансофф, Д. Ендрюс, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Портер, К. Омає, П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, Г. Штейнер, Ф. Абрамс, Дж. Куїнн, Т. Пітерс, Дж. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, Дж. Хоффер [7, 8, 95, 144, 164, 175, 176, 221, 262, 281]. З їх досліджень розпочалася класична теорія стратегічного планування, а потім і стратегічного управління.

Першою програмною роботою у сфері стратегічного менеджменту вважається книга А. Чандлера «Стратегія і структура: розділи з історії американського промислового підприємства», яка вийшла друком у 1962 р. [262]. А. Чандлер показав наявність тісного зв'язку між стратегією та структурою, підкреслив, що фірма має спочатку визначити свою стратегію, і тільки потім – структуру. Він сформулював визначення стратегії, яке й дотепер не втратило свого значення: стратегія має «визначити довгострокові цілі підприємства, а також намічати необхідні

для вирішення поставлених завдань ресурси» [262]. А. Чандлер був активним поборником ідеї причин успіху в конкурентній боротьбі, згідно з якою внутрішні, а не зовнішні чинники забезпечують досягнення стратегічних цілей. Однак він не став автором методології стратегічного підходу в управлінні.

Більш системною та багатоплановою вважається наукова діяльність Т. Левітта, який у своїй більш ніж відомій статті «Маркетингова міопія» (1960 р.) [124] уперше підійшов до вивчення корпоративної стратегії з радикально широкої точки зору. Вчений висунув ідею, що метою організації є задоволення потреб і бажань покупців. Компанії, що приділяють основну увагу товарам, а не потребам, які вони задовольняють, неминуче стануть анахронізмом і припинять своє існування. За маркетинговою стратегією Т. Левітта, організаціям необхідно перемикати свою увагу із прибутків і товарів на клієнта, а також перейти від здійснення випадкових трансакцій до встановлення стійких відносин зі споживачами [240].

Такий підхід, на перший погляд, майже змінював корпоративну свідомість, але не можна перебільшувати його теоретичну значущість, тому що потреби споживачів завжди мають конкретне виявлення. Споживачів цікавить або товар, або послуга (або те й інше разом) завдяки сукупності властивостей, які задовольняють певну потребу. Задоволення потреб споживачів не має сенсу без цієї сутнісної сторони, до якої ще додається форма обслуговування.

Вагомий внесок в історію розвитку стратегії зробили не лише теоретики, але і практики. У 1964 р. значною подією в історії стратегії стало утворення Бостонської консультативної групи (БКГ), яка об'єднала аналіз ринку та маркетингові дослідження з теорією фінансів, для того щоб здійснити мікроекономічний аналіз конкурентів і їх відносних витрат, що є головним принципом усієї подальшої стратегії. Основними інтелектуальними інноваціями цієї групи були створення концепції «кривої досвіду» і матриці «зростання/частка ринку», які мали потужний вплив на становлення стратегічного планування та управління.

Найбільш значущою подією в історії становлення стратегічного підходу в управлінні став вихід у 1965 р. монументальної роботи І. Ансоффа «Корпоративна стратегія», де викладено докладну програму планування цілей організації та засобів їх досягнення [7].

У подальшому увага вчених і практиків менеджменту перемикнулася із корпоративної стратегії на розробку стратегій бізнес-одиниць. Попередні узагальнення портфельного менеджменту стали все частіше ставитися під сумнів. Переваги централізованого стратегічного планування й диференціація багатопрофільних компаній були піддані критиці, і почався період пошуку нових напрямів стратегічного управління.

Основою нових теорій було розуміння того, що в період ускладнення і прискорення змін зовнішнього середовища суб'єктів ринку стратегії організацій не можуть мати чітких організаційних форм, а переважно формуються під впливом творчих процесів.

У 80-ті роки з'явилися ще два автори, які вплинули на формування теорії стратегії, – М. Портер і К. Омає [164, 175]. М. Портер здобув популярність після виходу у світ у 1980 р. книги «Конкурентна перевага: методи аналізу галузі та конкурентів». Портер стверджував, що прибутковість корпорацій визначається не тільки відносною конкурентною позицією фірми, але також і структурними характеристиками галузі фірми, які можуть бути описані простими мікроекономічними термінами. Незважаючи на подальший бурхливий розвиток ідей у сфері набуття організаціями конкурентних переваг, концепція базових конкурентних стратегій не втратила своєї значущості й нині. Більш того, з усього арсеналу ідей стратегічного управління теоретичні висловлення М. Портера можна віднести до найбільш обґрунтованих щодо сутності чинників ринку, які не тільки впливають на діяльність організації, а за певних обставин можуть загрожувати її існуванню.

Праця К. Омає «Думка стратега: мистецтво японського бізнесу» дотепер залишається одним із кращих видань зі стратегії [164]. К. Омає стверджує, що стратегія є найбільш ефективною,

коли вона об'єднує аналіз, інтуїцію та силу волі в досягненні глобальної переваги.

Слід зазначити, що японські корпорації майже одразу ж відмовилися від практичного застосування класичних підходів до стратегічного управління, зробивши акцент на методи управління людськими відносинами, за допомогою яких вони досягли єдності і внутрішньої згуртованості [240]. Однак при оцінці досвіду різних країн не можна не враховувати особливості менталітету їх населення, який формувався протягом століть. Японська нація znana у світі не тільки великою дисциплінованістю людей, а і спрямованістю дій усіх і кожного на забезпечення національних і корпоративних інтересів.

Методологія стратегічного управління постійно розвивалася й ускладнювалася. Подальший розвиток методології стратегічного управління пов'язаний із роботами Г. Мінцберга [280, 281], який розглядав стратегію як сукупність видів діяльності протягом певного часу. Вони містять спостереження за подіями, що відбуваються всередині й поза організацією. У результаті, на думку вченого, стратегія формується поступово й зовсім не обов'язково обумовлюється заздалегідь. «Реалізація» формує стратегію, і обидва процеси відбуваються одночасно й не відокремлені один від одного [240].

З'явилися конкуруючі між собою школи різних наукових напрямів. Основне протистояння виникло між І. Ансоффом, ініціатором переходу до методів стратегічного управління, і Г. Мінцбергом, одним із прибічників школи «виникаючої стратегії», яка пізніше ним же була названа «школою навчання». Він стверджував, що стратегія не обов'язково обдумується заздалегідь, а може проявитися поступово. Основою такої позиції були динамічні зміни, що відбувались у зовнішньому середовищі організацій. Причому процеси, які діяли при виконанні стратегії, могли бути якісно іншими порівняно з тими, що відбувались при її розробці. Поділ процесів розробки й упровадження стратегії в нових умовах виявився вкрай неефективним [240]. При цьому втрачається периферійний огляд змін у зовнішньому середовищі, швидкість реакції та здатність вивчати си-

туацію раніше, ніж вона спричинить появу реальних проблем, що потребуватиме коригування прийнятих напрямів.

Зміна й ускладнення умов середовища потребують більшої варіативності стратегічних рішень відповідно до особливостей функціонування окремих суб'єктів ринку. Завдяки цьому процес формування стратегії набуває все більшої індивідуалізації в поєднанні із заміною формальних процедур на інтуїтивні та креативні. Ці обставини обумовили появу великої кількості нових ідей і підходів до розуміння стратегії та стратегічного управління. Зрозумілим стає бажання вчених систематизувати їх на основі визначення чітких відмінних ознак.

Узагальнюючи здобутки, напрацьовані в теорії та методології стратегічного управління, більшість науковців [8, 30, 34, 35, 97, 207, 223, 250, 255] виділяють кілька етапів, що характеризують еволюцію теорії та практики в даній сфері:

1. Управління за відхиленнями (бюджетування та контроль).

Поточне планування та бюджетування є характерною особливістю управління, що базується на так званому контролі й управлінні за відхиленнями. Управління на основі контролю за відхиленнями сформувалось у першій третині ХХ ст. Основна засада бюджетування та контролю – уявлення про стабільне середовище організації як внутрішнє, так і зовнішнє. Існуючі умови діяльності фірми (наприклад: технології, конкуренція, ступінь доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу тощо) у майбутньому істотно не зміняться.

Спільним для поточного планування та бюджетування є їх короткостроковість (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їх основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

У період 1920-1930 рр. в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, розробка п'ятирічних планів розвитку господарства привела до своєрідного «планового буму», що сприяло формуванню методології планування: балансового методу, техніко-економічних нормативів і методу варіантних наближень тощо.

За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробкою довгострокових цілей і заходів щодо їх досягнення. Незважаючи на існування п'ятирічних планів розвитку народного господарства, протягом десятиліть річні техпромфінплани були, по суті, основною формою планування. Несамостійність радянських підприємств у передбаченні та плануванні майбутнього стримувала пошук більш ефективних методів виробництва й управління, орієнтувала на використання управління за відхиленнями від централізовано заданих (іноді недосяжних) параметрів.

Бюджетування й контроль, як і раніше, є найважливішими методами управління, проте в даний час більш точно визначена сфера їх успішного застосування – у межах стратегічного управління на рівні підприємства.

II. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування).

Довгострокове планування як новий підхід до управління на основі екстраполяції сформувався після Другої світової війни. Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували чинники, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними чинниками вважали фінансові ресурси, якими розпоряджалося підприємство, і джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на триваліший час.

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується й удосконалюється на підприємствах усього світу протягом кількох десятиліть. Довгострокове планування, вбачаючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо.

У СРСР із 20-х, а у країнах із ринковою економікою із 60-х років довгострокове (п'яти-, шестирічне) планування стало застосовуватись і на урядовому рівні. Перший у світі довго-

строковий план (план ГОЕЛРО) було прийнято у 1920 р. у СРСР. Практика розробки п'ятирічних планів у СРСР застосовувалася до початку 90-х років. У таких розвинених, ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія – на Заході, Індонезія, Тайвань – на Сході, саме планування відіграло неабияку роль у досягненні ними відчутних результатів [249].

III. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування).

На зміну довгостроковому плануванню в кінці 60-х років прийшло стратегічне планування, яке згодом трансформувалось у концепцію стратегічного менеджменту. Основний принцип стратегічного планування від майбутнього до теперішнього кардинально відрізнявся від принципу довгострокового планування від минулого до майбутнього. Істотне розходження було й у трактуванні майбутнього. Стратегічне планування не виходило з того, що майбутнє неодмінно має бути краще сьогодення. Тому важливе місце приділялось аналізу перспектив організації, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, можливостей, а також надзвичайних ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції.

Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні. Дуже близька до неї система «прогноз – програма – план», що почала впроваджуватись у колишньому СРСР після 1979 р. згідно з Постановою ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР № 695 [249].

IV. Управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічне управління).

У травні 1971 р. у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де у 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. Загалом 1973 р. вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впрова-

дження стратегічного управління. З того часу цей напрям у теорії та практиці управління невинно розвивається, дослідження в цій сфері проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління [249].

Порівнюючи стратегічне планування та стратегічне управління, слід вказати на істотні відмінності. Стратегічний менеджмент сфокусований на досягненні стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій, а стратегічне планування – на прийнятті оптимальних стратегічних рішень. Стратегічне планування – аналітико-прогнозний процес, а стратегічний менеджмент – процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з яких має розвиватися стратегічно [249].

У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному менеджменті, крім того, ураховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні чинники.

У теорії управління існують різні концепції, які домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. **Концепція управління** – це система ідей, принципів, уявлень, що обумовлюють призначення організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [249].

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту дають підставу говорити про наявність різних підходів до розробки стратегії та багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління. Виникнення шкіл стратегій багато в чому пов'язане з різними етапами розвитку стратегічного управління. У спеціальній літературі висвітлено подібні класифікації, серед яких кращою є позиція Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела [145]. Виділивши 10 наукових шкіл стратегічного управління, автори об'єднують їх у три групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні характеристики наукових шкіл стратегічного управління¹

Відміни риси	Школа лідарів	Школа планування	Школа позиціонування	Школа підприємства	Когнітивна школа	Школа навчання	Школа влади	Школа культури	Школа зовнішнього середовища	Школа конфігурації
Основоположники школи	Ф. Селзнік А. Чандлер, К. Елдрос та ін.	Т. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер	Д. Шенделл, К. Хаттен, М. Портерга та ін.	И. Шумпетер, А. Коул, О. Коллів, Д. Мур	Г. Саймон, Дж. Марч	Ч. Ліндблом, Р. Кайєрт, Дж. Марч, Дж. Куїнн	Г. Аллісон, Дж. Піфферер, Г. Салансік, Г. Естлі	С. Фельдман, Дж. Барн, М. Фірепругу, Ф. Рігер та ін.	М. Ханан, Дж. Фріман, Д. Пью	А. Чандлер, Г. Мінцбергер, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Сноу
Реальна ідея	Роздуми стратегічним не відзначається від вивчення практичних прикладів	Програмування (швидше, ніж формулювання)	Розрахунок створення або участь	Централізація	Запобігання виявлення (нездатність впрогати з проблемами в будь-якому з цих випадків)	Гра (а не слідування наміченим курсом)	Там де володіння (а ні з ким не ділитися)	Збереження (а не зміна)	«Рука втору» (ухилитися від конфліктів)	Класифікація, ігнорує несуттєві відмінності, революції
Зміст стратегії	Унікальні, задані шляхом переклестив	Плани подійються на субстратії та програми	Заплановані ролі позиції (економічні та конкурентні), хитрі прийоми	Особистий, унікальний погляд, пошук нових	Інтелектуальний погляд (підвужальне розуміння)	Зразки та схеми дій, унікальна	Політичні та кооперативні зразки, схеми дій, а також таємні та відкриті прийоми і методи	Колективна, переклестивна, унікальна	Особливі позиції	Будь-який змість в поперельно розглянутих
Базовий процес стратегії	Розумовий процес, формальний, промисловий, промисловий (розглядчий)	Формальний розумовий на композитний, визначений (прескриптивний)	Аналітичний систематичний, промисловий (розглядчий)	На основі перебіжачення інтуїтивний, визначений описовий	Інтелектуальний, формальний, професійний (дескриптивний)	Формальний, професійний, неформальний, неорганізований (описовий)	Конфікційний, агресивний, несподіваний (мікро) продуманий (макро)	Цілолітний, невідлий, колективний, визначений (описовий)	Пасивний, продиктований ззовні і тому несподіваний (дескриптивний)	Інтегративний, випадковий, упорядкований
Зміни стратегії	Ріксіні, істотні	Періодичні, поступові	Часткові, часті	Ріксіні, поміряні, революційні	Ріксіні (спирюються або опором і вибувають інтелектуально)	Безперервні, поступові або часткові, з осяганнями	Часті, часткові	Ріксіні (що супроводжуються ідеологічним опору)	Ріксіні та істотні	Ріксіні та революційні
Основна ділова особа	Керівник організації	Фахівці з планування	Аналітики	Лідер	Розум	Той, хто навчається (уча, хто задатий)	Надленні владою (мікро), організація в шлому (макро)	Колектив	«Оточення»	Усе з інших стовпів, за контекстом
Керівництво	Домінує, оцінює	Прихильно сприймає процес	Прихильно сприймає стріймас аналіз	Домінує, інтуїтивне	Джерело планання, пасивне або творче	Прихильне до навчання	Слабке (мікро), точно не встановлене (макро)	Символічне	Безпеше	Провидник періодичних змін плюс будь-яка з інших колонок
Зовнішнє середовище	Засіб для досягнення мети (джерело загроз або можливостей)	Поступливе	Залежить від вимот конкурентів	Кероване, багатонаш	Або нездоланне або конструйоване	Складне, неперебачуване	Суперечливе (мікро), поступливе або схильне до переговорів (макро)	Не істотне	Ставить високі вимоги	Будь-яка з колонок ліворуч

¹ Адаптовано автором із використанням роботи [145].

До *першої групи* входять три школи, що мають розпорядчий характер. Їх прихильників більше цікавить те, як мають формуватися стратегії, ніж те, як вони насправді розробляються.

Ключовою ідеєю школи дизайну є збіг внутрішніх і зовнішніх можливостей організації як основного завдання при прийнятті управлінських рішень. У даний час у стратегічному управлінні широко використовується SWOT-аналіз, розроблений прихильниками цього напряму стратегічного менеджменту.

Школа планування розглядала процес стратегічного управління як послідовність формалізованих етапів управлінської діяльності: постановка стратегічного завдання (формалізованого подання мети), зовнішній і внутрішній аудит, оцінка розробленої стратегії, детальне опрацювання стратегічних планів і тактичне планування, контроль за реалізацією планів. Заслугою цієї школи є формалізація та конкретизація результатів процесів стратегічного управління.

Школа позиціонування виходить із передумови того, що для кожної галузі на кожному етапі її життєвого циклу існує обмежена кількість ключових («генеричних») стратегій. Завдання стратегічного управління – аналіз і вибір стратегії виходячи з переліку найкращих для даної галузі в умовах, що склалися. У даний час аналітики, які беруть участь у підготовці стратегічних рішень, широко використовують такі інструменти позиціонування, як карти стратегічних груп, матриці стратегічних позицій підприємства – БКГ, McKinsey/General Electric та ін.

Другу групу складають шість шкіл, які розглядають специфічні аспекти процесу формулювання стратегії. Їх основні положення стосуються не стільки змісту стратегічної поведінки, скільки опису реальних процесів розробки стратегій.

Школа підприємництва підходить до процесу розробки стратегії як до ментального процесу вищого керівника організації на основі його стратегічного бачення. Ця школа стратегічного управління привнесла елементи попереджувального (проактивного) характеру й виділила роль лідера у стратегічному менеджменті.

Когнітивна школа, чи школа пізнання, досліджує процес стратегічного управління як процес пізнання, пізнавальну діяльність людей. У когнітивній школі виділяють два основних напрями: об'єктивістський (виходить із передумови об'єктивності світу і процесу його пізнання) і суб'єктивістський (ґрунтується на припущенні, що особистість сама інтерпретує і створює світ). Когнітивна школа вперше звернула увагу на можливість змінювати майбутнє при прийнятті стратегічних рішень, на активну роль організації щодо її майбутнього зовнішнього середовища.

Школа навчання спирається на припущення про те, що стратегічний менеджмент є не тільки інструментом контролю зміни діяльності компанії, але й ефективним методом управління на основі змін. Заслугою школи навчання є привнесення у стратегічне управління елементів інноваційної діяльності.

Школа влади підходить до розробки стратегії як до політичного процесу, у результаті якого формується політика організації. Згідно з даним підходом розробка стратегії внаслідок невизначеності й мінливості зовнішнього середовища не можлива у принципі, тому у стратегічному менеджменті основні зусилля мають бути зосереджені на розробці політики виробничо-господарської діяльності організації.

Школа культури виходить із того, що головним завданням стратегічного управління є формування внутрішньоорганізаційної культури, розвиток ідеології для всього персоналу компанії в цілому, залучення кожного працівника у створення сильної конкурентоспроможної організації.

Школа зовнішнього середовища відводить організації пасивну роль, вбачаючи завдання стратегічного управління у формуванні адаптивної реакції на зміну навколишнього середовища. У рамках цієї наукової школи розвинуто ситуаційний підхід до стратегічного управління.

До *третьої групи* належить школа конфігурації. Вона містить підходи, що виходять зі змісту стратегій, процесу їх формування, організаційної структури та зовнішнього середовища, а також послідовності стадій життєвого циклу.

Школа конфігурації розглядає стратегічне управління як діяльність із переведення організації з одного стабільного стану в інший відповідно до змін умов бізнесу. Головна мета стратегічного управління, на думку adeptів цієї школи, полягає в забезпеченні стабільної діяльності організації. Основна увага в даній школі приділяється питанням реалізації стратегії, теорії та практики перехідних процесів в організації.

Класифікація шкіл стратегій, запропонована Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Дж. Лемпелом [145], становить певний науковий інтерес. Автори детально аналізують кожен з виділених шкіл, дають їм критичну оцінку, ретельно аргументують класифікацію підходів до процесу вироблення стратегії розвитку підприємства, використовуючи при цьому величезну кількість літературних джерел. Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегії, однак більш глибокий аналіз змістовних характеристик виділених наукових шкіл доводить багатоаспектність даного питання. По-перше, слід зазначити, що не існує єдиного «ідеального» підходу, а по-друге, правомірним є використання досягнень і результатів кожної зі шкіл в арсеналі засобів стратегічного управління підприємством. Як видно з табл. 1.2, існує велика розмаїтість у теоретичних вихідних позиціях, що ще раз підтверджує складність предмета даної наукової сфери.

Проблеми стратегічного планування та управління у вітчизняній економіці до 1992 р. розглядалися лише епізодично. Узагальнивши накопичений світовий досвід, вагомий внесок у розробку теоретичних і методологічних аспектів стратегічного управління підприємством зробили російські вчені, серед яких слід виділити О. Віханського, О. Градова, Ю. Гусева, А. Зуба, В. Катькало, С. Кузнєцову, В. Маркову, О. Петрова, С. Попова, Є. Уткіна [34, 49, 82, 97, 134, 173, 214, 215, 255], а також відомі українські вчені, такі як О. Амоша, С. Аптекарь, В. Белошапка, І. Булеєв, В. Геєць, Я. Жаліло, Г. Загорний, В. Краснова, Б. Мізюк, А. Наливайко, З. Шершньова, О. Тридід, В. Швець та ін. [5, 9, 15, 24, 76, 147, 154, 160, 247, 249].

Аналіз літературних джерел свідчить, що наукова інтерпретація категорії «стратегічне управління» має нетривалий

термін застосування. Поняття «стратегічне управління» почало застосовуватись у 60-70-ті роки ХХ ст. Визначення стратегічного управління потребує пізнання сутності та змісту суміжних із ним категорій і понять. Етимологічно слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства розвинутих країн наприкінці 50-х років опинилися в умовах, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли виживання прямо пов'язувалось із жорсткою конкурентною боротьбою. Відтоді теорія та практика управління почали просуватися вперед до розуміння стратегічного управління, основу якого становить поняття «стратегія».

Аналіз публікацій, присвячених дослідженням стратегічного управління, показує глибоке розуміння науковцями існуючих проблем і поступове формування теоретико-методологічних і методичних підходів до їх вирішення. В економічній літературі існує безліч різних визначень поняття «стратегічне управління».

Так, в Економічній енциклопедії стратегічне управління розглядається як управлінська діяльність, що передбачає постановку стратегічних цілей і завдань організації та підтримання тривалих взаємовідносин між нею і оточенням, що забезпечує досягнення поставлених цілей [69].

О. Віханський розглядає стратегічне управління як управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення й дозволяють мати конкурентні переваги що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [34].

З. Шершньова у роботі [249] під стратегічним управлінням розуміє реалізацію концепції, у якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порів-

нювати їх із наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір»).

Д. Шендел та К. Хатт розглядають стратегічне управління як «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і у спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам» [290].

За Хіггенсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» [271]. Пірс та Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» [284].

Існує ще цілий ряд визначень, які роблять акцент на ті чи інші аспекти й особливості стратегічного управління або ж на його відмінності від «звичайного» управління.

Слід також зазначити, що в сучасній науковій літературі спостерігається відсутність чіткого розмежування визначення понять «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент», що призводить до заміни одного поняття іншим. Зокрема, за визначенням Дж. Томпсона і А. Стрікланда, стратегічний менеджмент (управління) – це діяльність зі стратегічного менеджменту, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтримкою ряду взаємин між організацією й оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [221].

А. Томпсон та Дж. Стрікланд ставлять перед стратегічним управлінням такі завдання: формування стратегічного бачення та місії підприємства, постановка мети, розробка стратегії, упровадження та реалізація стратегії, оцінка діяльності, аналіз нових напрямів і внесення коректив [221]. Під стратегічним управлінням авторами розуміється процес вирішення цих завдань.

Також єдність понять «стратегічний менеджмент» і «стратегічне управління» простежується у працях Р. Дафта: стратегічний менеджмент (управління) – набір рішень і дій щодо формулювання й упровадження стратегії, покликаної забезпечити компанії якнайкраще конкурентне становище в зовнішньому середовищі й досягнення поставленої мети [51].

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури, присвяченої питанням стратегічного управління, демонструє єдність думок авторів у тому, що стратегічне управління не існує відособлено, а є органічною частиною системи управління підприємства в цілому, при цьому особливої важливості набуває пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні. Тобто стратегічні рішення пов'язані скоріше із зовнішніми, ніж із внутрішніми проблемами підприємства [242]. Необхідність перенесення центру уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, є провідною ідеєю, яка відображає суть переходу від оперативного управління (при якому основна увага керівництва підприємства приділяється переважно внутрішнім питанням, пошуку шляхів ефективного використання ресурсів) до стратегічного.

Аналіз трактувань поняття «стратегічне управління» дозволяє зробити висновок, що вищенаведені визначення в цілому характеризують стратегічне управління як процес встановлення довгострокового напрямку організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Узагальнюючи й розвиваючи існуючі погляди, у роботі під *стратегічним управлінням підприємством на принципах сталого розвитку* необхідно розуміти процес встановлення перспективного напрямку розвитку підприємства і прийняття управлінських рішень, підпорядкованих меті сталого розвитку як стратегічного пріоритету, що забезпечує його ринкову вартість і суспільну цінність.

Основна відмінність запропонованого формулювання від наявних полягає в тому, що дане визначення найбільш повно

розкриває сутність концепції стратегічного управління на принципах сталого розвитку.

Підбиваючи підсумок, слід сказати, що є всі підстави вважати, що теорія стратегії підприємства у процесі свого розвитку вже пройшла етап логічного узагальнення досвіду, суспільної практики та являє собою цілісність вчення, певну сукупність узагальнених положень. Разом із тим у нинішньому своєму стані розглянута теорія ще не містить достатніх абстрагованих знань загальних основ даної наукової сфери.

Усе вищезазначене переконливо доводить необхідність інтенсифікації науково-дослідної діяльності, спрямованої на формування, якісне поліпшення й синтез теорії стратегічного управління підприємствами. При цьому саме теорія стратегічного управління може стати основою для впровадження принципів сталого розвитку у практику функціонування вітчизняних металургійних підприємств.

1.2. Парадигма сталого розвитку як стратегічний пріоритет трансформації національної економіки

Останніми десятиліттями розуміння важливості сталого розвитку суспільства в цілому, а також окремих сфер його діяльності, насамперед економіки, продовжує зростати, трансформуючись і адаптуючись залежно від соціальних, екологічних, економічних і геополітичних умов різних країн і сфер проведення досліджень.

У методології науки, за визначенням Т. Куна [121], парадигмою називається сукупність цінностей, методів, технічних навичок і засобів, прийнятих у науковій спільноті в рамках усталеної наукової традиції в певний період часу.

За сорокарічний період парадигма сталого розвитку пройшла довгий шлях від нечітких контурів «екорозвитку», що дали паростки на Стокгольмській конференції (1972 р.) [107], до ідеологічної доктрини людства, яка оволоділа розумами мільйонів людей на початку XXI ст.

Концепція сталого розвитку (sustainable development) значною мірою є продовженням концепції ноосфери, сформульованої академіком В. Вернадським ще в першій половині ХХ ст. Суть її полягає в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку таким чином, щоб від покоління до покоління не зменшувалися якість і безпека життя людей, не погіршувався стан довкілля й відбувався соціальний прогрес, який визнає потреби кожної людини [195].

Першою віхою у становленні історії парадигми сталого розвитку можна вважати Конференцію ООН з проблем навколишнього середовища, яка пройшла у Стокгольмі в червні 1972 р. [107]. Саме на Стокгольмській конференції було вперше внесено до порядку денного питання про взаємозв'язок між економічним розвитком і погіршенням стану навколишнього середовища. За підсумками конференції було прийнято Декларацію Конференції ООН з проблем навколишнього середовища людини, яка містила 26 принципів і план дій із 109 принципів [53]. Принципи, що містяться у Стокгольмській декларації з проблем навколишнього середовища людини, уперше містили звід законів з природоохоронної діяльності на державному та міжурядовому рівні. Конференція у Стокгольмі поклала початок розвитку природоохоронної політики на державному рівні, а також природоохоронного руху у світовому масштабі. Також у грудні 1972 р. було засновано Програму ООН з навколишнього середовища (UNEP, ЮНЕП), яка й сьогодні залишається провідною установою у світі з проблем навколишнього середовища [108].

У 1983 р. Генеральною Асамблеєю ООН було засновано Міжнародну комісію з навколишнього середовища й розвитку (МКНСР, або World Commission on Environment and Development – WCED). А у 1987 р. за результатами роботи Комісії Г. Брундтланд було опубліковано доповідь «Наше спільне майбутнє» («Our common future») [158], де подано нову концепцію сталого розвитку як альтернативу розвитку, що ґрунтується на необмеженому економічному зростанні. У цій доповіді вперше було точно визначено поняття сталого розвитку, що трактується як розвиток, при якому нинішні покоління задовольняють свої

потреби, при цьому не ставлячи під загрозу можливість задовольняти свої потреби майбутні покоління. Однак офіційне визнання ідеї, сформульовані в доповіді «Наше спільне майбутнє», отримали тільки у 1992 р. на Міжнародній Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро. За підсумками роботи Комісії Г. Брундтланд було прийнято новий принцип світового розвитку, що дістав назву «sustainable development».

За підсумками конференції була ухвалена Декларація, яка підтверджувала Декларацію Конференції ООН з проблем навколишнього середовища людини, прийняту у Стокгольмі 16 червня 1972 р., що містить 27 принципів сталого розвитку [53]. Другим документом, ухваленим на Конференції в Ріо-де-Жанейро, став «Порядок денний на XXI століття», у якому кожній країні рекомендовано розробити національну стратегію сталого розвитку для забезпечення надійного соціально-економічного розвитку, з урахуванням необхідних природоохоронних заходів.

Таким чином, наприкінці минулого тисячоліття було обрано нову парадигму розвитку – парадигму сталого розвитку. Очевидність нераціональності концепції розвитку в напрямі необмеженого економічного зростання, також як і неминучість її катастрофічного кінця, не викликає сумніву. Отже, майбутній розвиток людства бачиться як розвиток, у якому будуть збалансовані соціальний і економічний розвиток згідно з можливостями екосфери.

Формування нової моделі розвитку цивілізації на принципах сталості базується на принципах збалансованого функціонування трьох складових:

економічної – забезпечення збалансованого з екологічними та соціальними вимогами ефективного розвитку виробництва;

екологічної – відновлення та збереження стану природного середовища, що не шкодить здоров'ю людини і природним екосистемам;

соціальної – поліпшення умов життєдіяльності й відтворення населення, поліпшення його генофонду, підвищення його матеріального забезпечення і якості життя [195].

Термін «сталий розвиток» є офіційним українським відповідником англійського терміна «sustainable development», дослівний переклад якого з урахуванням контексту може бути «життєздатний розвиток», а розширене його тлумачення – всебічно збалансований розвиток. За визначенням Комісії ООН зі сталого розвитку, його мета – задовольняти потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Теорія сталого розвитку є альтернативою парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічну небезпеку від розвитку за екстенсивною моделлю.

Автором інноваційної економічної теорії сталого розвитку, системно висвітленої в монографії «Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку» («Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development»), є провідний дослідник економічних аспектів забруднення довкілля, колишній економіст Всесвітнього банку Герман Дейлі [52]. Спираючись на визначення Комісії ООН та науковий аналіз, Г. Дейлі логічно тлумачить термін «сталий розвиток» як означення гармонійного, збалансованого, безконфліктного прогресу всієї земної цивілізації, груп країн (регіонів, субрегіонів), а також окремо взятих країн нашої планети за науково обґрунтованими планами (методами системного підходу), коли у процесі неухильного інноваційного інтенсивного (а не екстенсивного) економічного розвитку країн одночасно позитивно вирішується комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації експлуатації, бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп населення, у тому числі за етнічними, расовими чи статевими ознаками. Сталий розвиток – це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямів розвитку, з високою точністю прогнозувати їх результати й обирати найбільш оптимальний.

Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найбільш перспективною ідеологією XXI ст. і навіть усьо-

го третього тисячоліття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі існуючі світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації.

Парадигма сталого розвитку містить вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості й відсутності расової та національної дискримінації. У країнах, де на державному рівні зазначені вимоги ігноруються, у поняття сталого розвитку намагаються вкласти «зручний» зміст, вихолощуючи справжній. Так, в Україні термін «сталий розвиток» часто вживають для означення лише неухильного зростання економічних показників країни, її регіонів, міст, сіл та окремих галузей економіки. Інколи до цього додають вжиття безсистемних заходів щодо збереження довкілля й поліпшення санітарних умов проживання та праці людей. Таке тлумачення терміна є не лише грубою помилкою, але і його профанацією.

За визначенням ООН, поняття розвитку не тотожне простому зростанню (економічному, технологічному тощо), а маєся на увазі вдосконалення та всебічні якісні зміни. У Декларації ООН про право на розвиток від 1986 р. сталий розвиток називається «всебічним економічним, соціальним, культурним і політичним процесом, спрямованим на постійне підвищення добробуту всього населення і всіх осіб на основі їх активної, вільної та конструктивної участі у розвитку й у справедливому розподілі створюваних у ході його благ» [53].

Крім зазначених програмних документів ООН, тематика сталого розвитку була й залишається в центрі уваги ще десятків самітів ООН, міжнародних зустрічей, роботи громадських організацій, великих міжнародних корпорацій тощо. Більш того, в ООН функціонує Відділ з питань сталого розвитку, що є одним із підрозділів Департаменту з економічних і соціальних питань ООН. Відділ надає сприяння сталому розвитку шляхом виконання функцій основного секретаріату Комісії ООН зі сталого розвитку (КСР), а також за допомогою здійснення технічного співробітництва та зміцнення потенціалу на міжнародному, регіональному та національному рівнях.

Незважаючи на активне обговорення концепції сталого розвитку та ряд прийнятих офіційних рішень, єдність у визначенні та трактуванні цього терміна поки відсутня. У роботі [270] відзначається, що в економічній сфері сталий розвиток передбачає, передусім, серйозний перегляд традиційної моделі класичної економіки. Панівні тенденції в економічній теорії розуміють суспільство як систему, відкриту з обох сторін. У цій моделі, з одного боку, (на «вході» цієї системи) знаходиться необмежена кількість ресурсів, а з іншого (на її «виході») – стоки, здатні прийняти необмежену кількість відходів.

Сьогодні сформовано декілька методологічних підходів до визначення сталості та сталого розвитку, проте найбільш визнаними і прийнятними є ті з них, які були викладені в Декларації Г. Брундтланд [168]: «сталий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Реалізація будь-якої концепції потребує дотримання визначених базових принципів та критеріїв досягнення цілей, бо це є запорукою її успішного впровадження на всіх етапах здійснення.

Етимологічно поняття «принцип» (від лат. *princĭpium* – початок, основа) у перекладі з латини означає основне, вихідне положення будь-якої теорії, вчення, науки, концепції, світогляду, політичної організації. Тому виділення і класифікація принципів є вкрай важливою й актуальною проблемою для будь-якого дослідження. Виходячи з поняття принципу під принципами сталого розвитку розуміються вихідні положення даної концепції. Необхідно зауважити, що однозначного набору принципів сталого розвитку на сьогоднішній день немає і, швидше за все, не буде й у подальшому. Річ у тому, що коли мова заходить про принципи сталого розвитку, то необхідно визначитися про стійкий розвиток чого йдеться. Адже поняття сталого розвитку регіону відрізняється від поняття сталого розвитку підприємства, а сталий розвиток країни – від сталого розвитку суспільства в цілому. У зв'язку із цим отримуємо велику кіль-

кість правил/принципів, які, безумовно, відповідають ідеологічній основі сталого розвитку, однак не є універсальними.

Три головних принципи сталого розвитку в масштабах планети було сформульовано американським економістом, професором факультету державної політики Університету штату Меріленд Г. Дейлі [52]:

темпи споживання поновлюваних ресурсів не мають перевищувати темпів їх відновлення;

темпи споживання невідновлюваних ресурсів не мають перевищувати темпів розробки їх стійкої поновлюваної заміни;

інтенсивність викидів забруднюючих речовин не має перевищувати можливості навколишнього середовища поглинати їх.

Ці принципи є виключно важливими, адже вони містять основні правила раціонального природокористування. Дотримання даних правил є необхідною умовою досягнення стійкого розвитку, тому що протилежний варіант природокористування призводить до екологічних проблем і руйнування навколишнього середовища, а без природної основи, без природних ресурсів жодний розвиток неможливий.

Найбільш повно принципи сталого розвитку сформульовано в Ріо-де-Жанейрській декларації з навколишнього середовища і розвитку. У даному документі проголошено 27 міжнародних принципів сталого розвитку [108].

О. Новікова в роботі [195] вважає, що принципами концепції, які відповідають вимогам сталого розвитку, є такі:

рівність можливостей різних поколінь у задоволенні потреб існування та розвитку, орієнтація на майбутнє;

попередження виникнення та поширення внутрішніх та зовнішніх небезпек, які перешкоджають становленню сталого розвитку;

забезпечення безпеки через розвиток, розвиток через забезпечення безпеки;

ноосферна орієнтація з перевагою духовних та інформаційних чинників і ресурсів над споживанням матеріальних і природних ресурсів;

збалансованість економічної ефективності й економічної безпеки; соціальної справедливості й соціальної безпеки; екологічної безпеки й коеволюційного розвитку;

баланс інтересів особи, суспільства, держави та їх взаємна відповідальність щодо стану й перспективи безпеки та розвитку;

органічне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості;

перевага раціонального соціального буття над нераціональним;

участь громадян у формуванні сталого розвитку;

інтеграція у світову систему колективної безпеки.

Україна є учасником глобальних процесів сталого розвитку, вона взяла на себе перед міжнародною спільнотою зобов'язання щодо подолання його загроз та забезпечення перспектив майбутнім поколінням. Підписавши документи Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.) і Всесвітнього саміту зі збалансованого розвитку (Йоганнесбург, 2002 р.), Україна визнала, що сталий розвиток для неї є безальтернативним.

Одночасно прагнення України до євроінтеграції потребує дотримання положень «Стратегії сталого розвитку ЄС», прийнятої у червні 2001 р. на саміті лідерів країн-членів ЄС у Гетеборзі. У зв'язку із цим критерій сталого розвитку виходитиме на перший план при вступі України до ЄС [195].

Реалізація стратегії сталого розвитку потребує відповідної законодавчої підтримки. Але слід констатувати, що в Україні станом на 2012 р. на державному рівні ще не прийнято Концепції сталого розвитку, яку необхідно було звести до рангу правового документа згідно з міжнародними домовленостями. За розпорядженням Президії НАН України № 335 від 02.07.2006 р. було розроблено проект Концепції переходу України до сталого розвитку, який у грудні 2006 р. було подано до Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. Але документ був відхилений для подальшої кардинальної переробки. Основним документом, що регулює політику реалізації принципів сталого розвитку в Україні, є Комплексна програма реалізації на націо-

нальному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку на 2003-2015 рр. [105, 180].

Складність завдань переходу України до збалансованого розвитку є подвійною, що пов'язано як із новим її статусом як незалежної держави, так і із трансформаційними процесами, які кардинально змінили засади функціонування українського суспільства та зумовлюють необхідність розробки й упровадження нових принципів і механізмів управління розвитком.

О. Новікова вважає, що вирішення комплексу проблем, які постають перед Україною на шляху переходу до сталого розвитку, потребують реформування суспільно-політичної системи, кардинальної зміни технологічного укладу реального сектору економіки, розробки теоретичних основ суспільства сталого розвитку та формування відповідної законодавчої та нормативно-правової бази [195]. Така оцінка та висновки базуються на тому, що, по-перше, Україна належить до групи країн із несприятливими стартовими умовами, оскільки її економіка є дуже енерго- та ресурсовитратною та продукує неприпустимо великі обсяги відходів. Бюджетоутворюючими є ресурсовидобувні галузі, хімія та металургія, які сьогодні базуються на III (індустріальному) технологічному укладі. Зношеність основних фондів у цих галузях перевищує 60-70%, а технологічне оснащення є переважно безнадійно застарілим. Існуючий технологічний базис (методи видобутку енергоносіїв, корисних копалин, виробництва енергії, сировини та матеріалів, їх обробки та переробки, використання відходів виробництва та споживання тощо) у принципі унеможливорює досягнення ключових завдань сталого розвитку – відновлення природних екосистем одночасно з випереджальним вирішенням проблем економічного, соціального та демографічного розвитку. По-друге, провідні галузі української економіки лобіюються й контролюються представниками владних та політичних структур, які фактично є власниками ключових підприємств і економічно не зацікавлені в реформуванні країни на засадах сталого розвитку, а отже, не готові взяти на себе відповідну політичну ініціативу та відповідальність. Ці фахівці вважають, що для втілення в життя ідеї сталого розвитку перш за все необхідно розробити теоретичні

основи нової політекономії – політекономії сталого розвитку, на основі якої необхідно змінити законодавчу та нормативно-правову базу [195].

Особливо гострими проблемами різного ступеня інтенсивності для України є такі: виснаження природних ресурсів, деградація довкілля, перевищення рівня антропогенного навантаження на природу над можливостями екологічної ємності планети, нерівномірний доступ держав до ресурсів планети, невідповідність чисельності населення можливостям забезпечення його окремими видами ресурсів тощо. Інші серйозні проблеми – це нерівномірність обсягів споживання окремих видів ресурсів і доступу до чистої води, загострення проблеми бідності та значне погіршення умов життя сотень мільйонів мешканців планети.

На початок XXI ст. Україна посідає одне з перших місць у світі за рівнем споживання енергії, води та інших ресурсів на одиницю ВВП. Обсяги промислових відходів на душу населення перевищують аналогічні показники багатьох країн світу. Водночас вона має значні та різноманітні природні ресурси, які протягом тривалого історичного періоду масштабно й екстенсивно експлуатувалися. Унаслідок цього ресурси значною мірою вичерпані та деградовані, потребують дбайливого ставлення й ощадливого використання. Особливо це стосується земельних, водних і лісових ресурсів.

Ресурсна орієнтація економіки країни визначає постановку проблеми, пов'язану з неефективним споживанням більшості природних ресурсів.

Енергоємність ВВП України, як зазначено в «Енергетичній стратегії України на період до 2030 року», у 2,6 раза перевищує середньосвітові показники [71].

Близько 15% території України з населенням понад 10 млн осіб перебуває у критичному стані. Обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря у 2010 р. становив 146 кг на кожного мешканця, що в кілька разів перевищує такий показник у розвинутих країнах світу [62].

Надмірно високий рівень забруднення довкілля підприємствами гірничодобувної, металургійної, хімічної промисловості

й енергетичного сектору за роки незалежності не вдалося знизити.

Масштабна тривала експлуатація природних ресурсів призвела до загострення екологічної ситуації у країні й не забезпечила відповідного економічного розвитку (рівень ВВП на одну особу в Україні у 2011 р. становив близько 60% середньо-світового) [62]. На світових ринках за Україною закріплюється роль сировинного регіону, оскільки основу її товарного експорту становить продукція природоємних, екологічно шкідливих, низькотехнологічних галузей. Водночас у структурі імпорту значну частку становлять енергоносії, що посилює залежність України від інших країн. Велику загрозу становить експортна спеціалізація сільського господарства на вирощування культур, які особливо виснажують ґрунти.

В Україні через надзвичайно високий рівень зношеності основних виробничих засобів зростає загроза техногенних аварій зі значними негативними екологічними наслідками. Найбільше зношені основні засоби в галузях транспорту та зв'язку (83,9%), промисловості (61,8%), освіти (62,4%) при середньому показнику за всіма видами економічної діяльності 60% [62].

Окреме місце посідають проблеми, пов'язані з аварією на ЧАЕС, негативні наслідки якої не мають світових аналогів.

Складні трансформаційні процеси в Україні та відсутність політичної свободи зумовили ту обставину, що збалансований розвиток не став пріоритетом державної політики України. Формуванню та реалізації політики збалансованого розвитку заважають також недосконалість нормативно-правової бази та планування розвитку. В Україні триває практика прийняття економічних, соціальних, технологічних і екологічних рішень без необхідного поєднання їх у єдину комплексну систему на основі стратегії збалансованого розвитку.

Вирішальною умовою, яка дасть можливість запобігти та ліквідувати негативні екологічні, соціальні й економічні наслідки міжнародної економічної інтеграції України, є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності національної економіки. Для практичного досягнення провідних позицій у глобалізованій світовій економіці та для забезпечення збалан-

сованого розвитку й ефективного використання свого унікального гео економічного потенціалу Україна має повною мірою використати всі чинники виробництва, якими вона володіє, і всі складові інтегрального потенціалу власної території.

Особливо важливими є оптимізація використання природно-ресурсного потенціалу країни, зокрема потенціалу земельних ресурсів, і зменшення рівня залежності від критичного імпорту (для України таким є імпорт енергетичних ресурсів), забезпечення диверсифікації джерел їх постачання.

Ще одне актуальне в цьому контексті завдання – реалізація потенціалу експортних можливостей України на світових ринках продовольства й іншої сільськогосподарської продукції.

Узагальнюючи вищевикладене, треба зауважити, що в Україні дуже гостро постає потреба в підготовці, прийнятті та реалізації на державному рівні національної Концепції (стратегії) сталого розвитку, яка б визначала збалансовану політику держави в економічній, соціальній, екологічній сферах, а також окреслила стратегічні пріоритети та принципи запровадження сталого розвитку в економічній, соціальній, екологічній та промисловій політиці.

Складність проблеми сталого розвитку визначає необхідність її розгляду на різних рівнях і в різних аспектах. Реалізувати сталий розвиток у повному обсязі можна тільки на глобальному рівні, оскільки біосфера Землі єдина й порушення вимог сталого розвитку у якомусь одному місці цілком здатне спричинити глобальні наслідки [225]. Саме тому необхідна координація зусиль усіх держав у світовому масштабі та прийняття спільних рішень щодо забезпечення сталого розвитку, обов'язкових до виконання всіма країнами.

Це не означає, що постановка питання про стійкий розвиток на регіональному або навіть локальному рівні повністю позбавлена сенсу. Забезпечення вимог сталого розвитку у глобальному масштабі складається з окремих зусиль на регіональному, національному, локальному та інших рівнях.

З розвитком кібернетики, інформаційних технологій і математики настає час, коли для визначення законів гармонійного розвитку суспільства все частіше можна використовувати на-

укові методи, зокрема ті, що базуються на системному підході [225].

При дослідженні сталого розвитку будь-якої системи визначаються властивості, притаманні феномену сталості. Л. Мельник виділяє такі: витривалість, толерантність, стійкість, опірність, адаптивність [168].

Витривалість – це властивість системи зберігати свої функціональні особливості або можливості їх відновлення в умовах зміни чинників зовнішнього середовища від тих параметрів, що вважаються оптимальними. Тобто суспільство як система повинне мати таку організаційну й управлінську структуру, щоб кожен елемент цієї системи самовідновлювався та виконував свої функції незалежно від змін у зовнішньому середовищі, використовував приховані можливості для запобігання негативному впливу зовнішнього середовища.

Близьким до поняття витривалості є характеристика толерантності. Толерантність – це характеристика системи, що показує здатність сприймати (або не сприймати) ті чи інші негативні параметри зовнішнього середовища. Тобто, якщо система не може впливати або змінювати несприятливі прояви в зовнішньому середовищі, то мають вмикатися механізми, які допоможуть пережити ці впливи.

Стійкість – це властивість системи зберігати за наявності різноманітних параметрів зовнішнього середовища свою структуру й функціональні особливості, достатні для нормальної діяльності. При цьому слід вивести такі закономірності: стійкість системи залежить, з одного боку, від її здатності реагувати на зовнішній вплив середовища, а з іншого – від стабільності самої системи, яка характеризується її внутрішніми чинниками.

Опірність – властивість системи протидіяти впливу зовнішнього середовища. Але важлива не лише протидія існуючим чинникам, а передбачення та недопущення їх проявів.

Адаптивність – це властивість системи, що використовується за умови неможливості здійснення опору зовнішньому середовищу. Елементи системи мають використовувати механізми пристосування до умов, що склалися, і можливості нейтралізації діючих чинників.

Як об'єкт вивчення сталого розвитку розглянуто підприємство, яке є частиною соціально-економічної системи (СЕС). Існування різних за масштабом соціально-економічних систем дозволяє говорити про різні рівні сталого розвитку (рис. 1.1) [152] і необхідність їх співвідпорядкованості й узгодженості при врахуванні того, що сталий розвиток СЕС певного рівня служить базою для сталого розвитку більш високих її рівнів.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок рівнів сталого розвитку

Проблема сталого розвитку підприємств, ймовірно, з огляду на її менший політичний резонанс, розглянута меншою мірою, ніж проблема сталого розвитку суспільства, проте і з даної тематики існує ряд важливих публікацій.

Зокрема, проблема розвитку підприємств стала об'єктом дослідження таких вітчизняних учених: І. Александрова, М. Афанасьєва, В. Василенка, А. Воронкової, В. Гейця, Р. Лепи, В. Ляшенка, Ю. Погорелова, О. Пушкаря, О. Раєвнєвої, О. Тридіда і багатьох інших [4, 11, 29, 36, 40, 129, 148, 172, 182, 183, 222]. У роботі вітчизняних авторів [11] розмежовано поняття зростання як: 1) розширення масштабів діяльності при збереженні заходів її ефективності, 2) розвиток, який має місце при таких умовах досягнення якісного або кількісного приросту корисного результату порівняно з колишнім рівнем, тобто

пов'язаний зі зростанням міри ефективності діяльності підприємства.

Не буде перебільшенням сказати, що у світі вже склався якийсь погляд на сутність поняття «сталий розвиток». І оскільки його теоретична база знаходиться ще у стадії формування, розбіжності у трактуванні цього терміна неминучі. Особливі розбіжності виникають там, де йдеться про принципову сумісність стійкості та розвитку.

Поширеною інтерпретацією терміна «сталий розвиток» є «збалансований розвиток», що означає не що інше, як рівновагу. А оскільки рівновага – ознака статичності, а розвиток – категорія динамічна, що передбачає наявність нестійких станів, то в поєднанні ці дві категорії суперечать одна одній.

Так, на думку В. Данілова-Данільяна, з філософської точки зору розвиток – окремий випадок руху, а оскільки стійкість руху – одне з найважливіших понять у математиці, то і сталий розвиток має ту ж природу [50]. Крім того, результати досліджень ХХ ст. довели, що й саме поняття «стійкість» має динамічний зміст.

Динамічна стійкість процесу розвитку підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, сталість і безперервність його змін у напрямі вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності.

Розвиток у тлумачному словнику С. Ожегова трактується як «процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого» [163].

Термін «розвиток» передбачає впорядкованість. Хоча розвиток не завжди пов'язаний тільки із прогресивними змінами, він може йти і регресивним шляхом. Під розвитком розуміють зміни системи за рахунок внутрішньої діяльності. Таким чином, процес розвитку системи припускає, перш за все, активну роль внутрішніх механізмів самоорганізації систем. Розвиток – необоротна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації [168].

У роботі І. Александрова [4] досліджено проблеми з вимірювання, аналізу та прогнозування економічного зростання з урахуванням екологічного чинника (впливу економічного зростання на навколишнє середовище) і зроблено висновок, що які б цілі не ставилися перед виробництвом, його результатом є не тільки корисні блага, але й супутні продукти, що забруднюють навколишнє середовище. Запропоновані автором моделі економічного зростання дозволили дійти висновку, що необхідною умовою сталого розвитку суспільства є суміщення економічного зростання з підвищенням екологічної відповідальності промисловості.

У роботі В. Ляшенка [129] розвиток розглянуто як поєднання трьох взаємопов'язаних характеристик: зміни, зростання та поліпшення, вважаючи при цьому найбільш важливим результатом розвитку як поліпшення зміни, які забезпечують рівні можливості більш широкого кола людей скористатися суспільними благами. Розвиток тісно пов'язаний зі змінами, які можуть бути викликані зовнішніми та внутрішніми чинниками, а головним питанням управління розвитком є рівновага між змінами і стабільністю.

В. Василенко визначає розвиток підприємства як процес переходу з одного стану в інший, що характеризується наявністю якісних перетворень у цілому, або привнесенням якісно нових елементів, властивостей або характеристик, що визначають побудову й функціонування системи [29]. Дане тлумачення можна вважати досить адекватним, однак занадто абстрактним, оскільки в ньому не відбивається характер необхідних «якісних перетворень», «нових елементів» або «властивостей».

Під розвитком підприємства в роботі [172] розуміється довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що підвищує здатність підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, поліпшує його життєздатність. Як і в попередньому визначенні, тут має місце досить абстрактний підхід, коли розвиток фактично зводиться до поліпшення.

О. Пушкар у роботі [182] зауважує, що розвиток має здійснюватися з певною метою, і обґрунтовано пропонує вважати метою розвитку підприємства задоволення інтересів трьох основних суб'єктів, пов'язаних із діяльністю підприємства: власників, працівників і держави. Розвиток, на думку автора, має бути спрямований на вирішення принципових суперечностей, а саме: між інтересами зазначених суб'єктів; між потребами фінансового забезпечення процесів розвитку підприємства і поточними потребами суб'єктів; між можливостями задовольнити потреби економічних суб'єктів у поточному періоді й у перспективі. Пропонується вирішувати дані суперечності шляхом здійснення узгодження інтересів економічних суб'єктів на основі регулювання структури доданої вартості. Виходячи із цих цілей автором розроблено методичне й економіко-математичне забезпечення реалізації наведених функцій. Слід зазначити, що даний підхід є суттєвим кроком у напрямі розуміння розвитку підприємства як сталого розвитку в рамках парадигми ООН: він не просто акцентує увагу на необхідності ефективного узгодження інтересів економічних суб'єктів під час розвитку підприємства, але цей підхід доведений до рівня відповідних методичних підходів і моделей. Разом із тим слід відзначити, що даний підхід не позбавлений недоліків. До недоліків підходу слід віднести той факт, що його практична реалізація буде ускладнена тим, що автор не пропонує способу спонукати власників вирішувати суперечності між своїми інтересами, а також інтересами працівників і держави. Також слід зауважити, що розроблені моделі носять абстрактно-універсальний характер і автором не запропоновано способу їх упровадження у практику прийняття рішень на підприємствах.

О. Раєвнева в роботі [183, с. 99] розуміє під розвитком підприємства «процес формування нової дисипативної структури, вираженої у якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в лізистній або кризовій формі і спрямований на досягнення зміни глобальних цілей підприємства». Автор розглядає розвиток підприємства з позицій зростання, еволюції та прогресу [183, с. 108], розуміючи під розвитком підприємства унікальний процес

трансформації відкритої системи у просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його функціонування шляхом формування нової дисипативної структури й переведенням його в новий аттрактор функціонування. Незважаючи на теоретичну цінність даних визначень, слід знову ж таки відзначити абстрактність даного підходу й віддаленість від практики управління підприємствами.

О. Тридід [222] розглядає стратегічні аспекти управління розвитком підприємств і зазначає, що під стратегічним розвитком слід розуміти обрану модель довгострокових дій підприємства, яку необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей.

Дослідники виділяють такі види (різновиди) розвитку: прогресивний – перехід до більш високих рівнів якісного стану, регресивний (деградацію) – зниження рівня якісного стану; еволюційний, що супроводжується поступовою зміною характеристик, революційний – різкий, стрибкоподібний перехід з одного стану в інший [11]. Існує підхід, згідно з яким розвиток розглядається як процес, як метод (досягнення результату), як програма (діяльність) і як рух (зміна) [129].

Можна виділити три основних напрями розвитку підприємств: кількісний аспект – збільшення обсягів виробництва споживання різних видів ресурсів; структурний аспект – зміна якісного або кількісного складу об'єктів і їх конфігурації; якісний аспект – зміна характеристик елементів, їх корисності та якостей [11].

З точки зору особливостей перебігу процесів розвитку дослідники також виділяють «нелінійний розвиток», більше того, робиться цілком обґрунтоване твердження, що всі процеси розвитку економічних систем є нелінійними, оскільки їх елементи, структура, входи, виходи, мета, функції, інститути самі розвиваються суперечливо, нелінійно, а їх вплив на економіку не завжди прямий і передбачуваний – економічним системам властива багатоваріантність, альтернативність розвитку [117]. На всій своїй лінії розвитку економічні системи неминуче проходять через безліч точок поділу їх спрямованості, піддаючись процесам бі- і поліфуркації, у результаті чого виникають якісно

нові її стани, які в наші дні отримали такі назви, як нова економіка, змішана економіка, соціальна ринкова економіка, інформаційна економіка тощо. Сюди ж можна віднести й парадигму сталого розвитку. З таких позицій видається особливо важливим у точці біфуркації перевести систему на траєкторію стійкого розвитку, на що мають бути спрямовані керуючі впливи.

У контексті парадигми сталого розвитку для промислових підприємств можна виділити три основних підходи до формалізації поняття «розвиток підприємства».

Перший із них характеризує розвиток економічної системи як економічне зростання (акцент на кількісний аспект). Зокрема, до таких підходів можна віднести модель Неймана-Гейла [77, 32], у рамках якої розраховується нейманівський темп зростання виробничо-збутової системи, будується траєкторія її розвитку й робляться відповідні висновки.

Другий напрям розглядає економічний розвиток як процес онтогенезу (поняття запозичене з біології) – індивідуального розвитку організму від запліднення до смерті [165]. Підприємства, розглянуті з позицій онтогенезу, також зазнають ряд змін, які в економічній науці відомі як стадії життєвого циклу [83]. Однак слід зазначити, що подібний підхід не має достатньо очевидного практичного застосування: існує безліч небезперечних способів визначення стадій життєвого циклу, суттєвою методичною проблемою є визначення стадії життєвого циклу. Більш того, на відміну від біологічних систем, неминуче проходження підприємств стадій життєвого циклу не доведене теоретично й не підтверджене на практиці.

Третій напрям ґрунтується на принципах філогенезу. Дане поняття запозичене з теорії еволюції, де філогенез розглядається як розвиток біологічного виду в часі [235].

Це знайшло відображення в теорії життєздатних систем Ст. Біра [16, 260], в основу якої покладена архітектури мозку та нервової системи. Відповідно до цієї теорії життєздатна система складається з п'яти взаємодіючих підсистем, які можуть бути відображені як аспекти організаційної структури підприємства. Системи 1-3 пов'язані з оперативною діяльністю підприємства, система 4 стосується стратегічної відповіді на вплив зовнішніх,

екологічних та майбутніх викликів навколишнього середовища, а система 5 відповідає за рівновагу між підсистемами 1-4 для формування директивних вказівок, які забезпечать життєздатність і стійкість організації. При такому підході стійкість розвитку може бути ототожнена з життєздатністю живих організмів. Слід зазначити, що даний підхід фокусується лише на організації управлінського процесу, не приділяючи увагу плануванню, мотивації та контролю.

Крім того, найчастіше стійкість розвитку ототожнюється з адаптивністю й перебуванням у межах деякого заданого порогу безпеки (як основні загрози розглядаються банкрутство, господарська деградація та розпад системи). У даному випадку йдеться про ототожнення стійкості з гомеостатичними властивостями – здатністю відкритої системи зберігати сталість свого внутрішнього стану за допомогою скоординованих реакцій, спрямованих на підтримку динамічної рівноваги [42].

Трактування розвитку як здатності повертатися до цільової траєкторії після отримання збурюючих впливів зустрічається в роботах [2, 3], де автор виділяє ряд ознак стійкості системи управління розвитком при впливі середовища, до основних із яких він відносить: забезпечення повернення до стану рівноваги системи управління при будь-яких збурюваннях середовища, регульованість станів нестійкості для забезпечення альтернатив розвитку в біфуркаційних процесах, байдужість до збурень (закритість системи), стійкість до впливів середовища в діапазоні заданих характеристик розвитку підприємства (нормативів і регламентованих планових показників).

Не ставлячи під сумнів важливість забезпечення гомеостатичних властивостей підприємств для їх сталого розвитку, слід зауважити, що стійкість при гомеостатичному підході розглядається так, ніби в підприємства є свої власні цілі виживання, що, на відміну від біологічних систем, неправильно. У такому трактуванні не враховуються цілі власників, а також пріоритети сталого розвитку у трактуванні ООН.

О. Афанасьєва [12] під стійким розвитком підприємства бачить безперервний, ієрархічний багаторівневий, незворотний процес якісних перетворень, заснований на передбаченні, само-

врядуванні та самоорганізації, що забезпечує, при мінімізації руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища, економічне зростання господарюючого суб'єкта, його готовність до змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що не порушує безпеки його життєво важливих інтересів і веде до підвищення конкурентоспроможності продукції, яка випускається.

Як наголошується в роботі Н. Цопа [243], у цілому сталий розвиток підприємств передбачає вироблення таких управлінських рішень, які спрямовані не тільки на отримання сьогохвилинних вигід, але й на формування фундаменту для ефективного функціонування системи в майбутньому. Автор у роботі [159] акцентує увагу на тому, що сталий розвиток підприємства (організації) необхідно розглядати на двох рівнях: по-перше, на рівні обліку факторних умов взаємодії зовнішнього середовища (ринку) і підприємства (як об'єкт управління і систему управління) для забезпечення розвитку; по-друге, на рівні системи оцінки ефективності розвитку підприємства як сукупності взаємопов'язаних груп показників діяльності підприємства (організації) за сферами управлінського впливу. Погоджуючись із важливістю наведених характеристик підприємства, слід зазначити, що в цьому підході упущена роль поняття стійкості. Стійким розвитком підприємства Н. Цопа називає «такий його розвиток, при якому за наявності несприятливих збурюючих впливів, що не перевищують певного порогу (Δx), падіння якості функціонування підприємства (Q) не перевищувало порогу (σ), а час початку повернення на траєкторію зростання не перевищував порогу Δt » [243].

Узагальнюючи підходи та здобутки, напрацьовані науковою спільнотою, у роботі категорія «*розвиток*» визначена як процес доцільних безперервних спрямованих закономірних змін підприємства в часі, які характеризують його перехід у якісно новий, більш досконалий стан.

На підставі аналізу літератури, присвяченої проблемам сталого розвитку підприємств, можна зробити такі висновки:

основу парадигми сталого розвитку становлять програмні документи ООН, у яких сталий розвиток суспільства і планети

Земля в цілому трактується як такий розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби;

існують різні підходи до визначення сталого розвитку підприємств, які, головним чином, зводяться до визначення стійкості як безперервного зростання кількісних та якісних показників, здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, повертатися на траєкторію зростання після отримання негативних зовнішніх впливів;

у вітчизняних і західних публікаціях спостерігається переважання різних підходів до сталого розвитку підприємств: у вітчизняній літературі акцент робиться на сталий розвиток як стабільне функціонування в довгостроковій перспективі, у той час як у західній літературі вже почав простежуватися ухил у трактуванні сталого розвитку підприємства з урахуванням цілей сталого розвитку суспільства;

у переважній більшості публікацій, присвячених сталому розвитку підприємств, ігноруються інтереси власників підприємств і робиться акцент або на задоволенні інтересів держави, або на довгостроковому розвитку самого підприємства (яке всі свої ресурси використовує на створення потенціалу розвитку, удосконалення виробництва тощо);

відсутні комплексні підходи, які поєднували б урахування парадигми сталого розвитку в розумінні програмних документів ООН (зокрема з точки зору соціальної відповідальності та екології), інтересів власників, а також цілей стабільного функціонування підприємства в сьогоденні й майбутньому.

Узагальнення понятійного апарату та прагнення найбільш точно визначити зміст поняття «сталий розвиток підприємства» обумовило необхідність удосконалення інтерпретації цієї категорії [198].

Сталий розвиток підприємства – це такий розвиток, що характеризується специфічною внутрішньою динамікою комплексу збалансованих показників економічної, екологічної та соціальної сфери, релевантних поточним та перспективним потребам власників підприємств, трудових колективів, національної економіки та суспільства.

Усе це підтверджує актуальність розробки наукових і науково-методичних положень, присвячених вирішенню проблеми забезпечення сталого розвитку промислових підприємств.

1.3. Теоретичне підґрунтя реалізації принципів сталого розвитку в управлінні підприємством

Концепція сталого розвитку була запропонована як нова модель економічного розвитку соціальної рівності й екологічної стійкості. І більшість країн зрозуміли, що сталий розвиток – це частина подальшого глобального розвитку. Однак уже десятиліттями, на жаль, сталий розвиток залишається тільки загальноприйнятою концепцією, а не повсякденною практикою.

При цьому з кожним днем усе більшої сили набирають чинники, що обумовлюють необхідність змін: структура виробництва і споживання, нестача ресурсів, зміни у глобальній економіці, стан навколишнього середовища, динаміка політичних процесів, а також демографічні зміни. За прогнозами ООН, уже до 2040 р. населення світу збільшиться із 7 до 9 млрд людей, а чисельність споживачів середнього класу зросте за наступні 20 років на 3 млрд осіб, попит на ресурси підвищуватиметься в геометричній прогресії [233]. Крім того, до 2030 р. потреба населення світу у продовольстві збільшиться не менше ніж на 50%, в енергії – на 45%, а у водних ресурсах – на 30%. Усе це відбуватиметься в умовах значних обмежень природних ресурсів.

Така ситуація актуалізує необхідність зміни принципів управління і споживання, але також відкриває широкі можливості: нові технології та ринки, нові темпи зростання й робочі місця, що створюються з появою інноваційних товарів і послуг, так само, як і нові підходи до державних та приватних фінансів.

Сталий розвиток зводиться до питання про можливості людей, компаній і урядів визначати своє майбутнє. Щодо бізнесу, участь у сталому розвитку означає розуміння довгострокових проблем планети й урахування їх у стратегії та практиці. Сучасний бізнес як процес створення та обміну цінностями для

забезпечення власної довгострокової стійкості, крім економічної вигоди, має враховувати ще дві складові цінності: людей, для яких вона створюється, і навколишнє середовище, підбиваючи, таким чином, триєдиний підсумок діяльності. Проблема стійкості стосується бізнес-середовища в усіх її вимірах: соціальному, економічному, культурному й екологічному. Соціальні аспекти стійкості – це вирішення питань добробуту та здоров'я суспільства, а також освіти, зайнятості, дотримання прав людини та ін. [233]. В економічному сенсі стійкість передбачає забезпечення можливості задовольняти економічні потреби – отримання прибутку для бізнесу й забезпечення базових потреб для людей; з екологічної точки зору – це захист і відновлення навколишнього середовища.

Річ не тільки в тому, як впливає бізнес на суспільство, але й у тому, як вирішення питань, пов'язаних зі стійкістю, впливає на бізнес. Компанія може не вважати вирішення цих питань стратегічно важливими, проте необхідність стійкого існування все одно обумовлюватиме ведення бізнесу. Стійкий бізнес – це бізнес, здатний вижити в довгостроковій перспективі.

Проблеми доступності й непостійності цін на ресурси, споживчий попит, тиск інвесторів, залучення і збереження талантів, виникнення нових ринків і зникнення старих, зміни у фінансових операціях – тільки невелика частина того, на що впливає проблема стійкості. Якщо принцип сталого розвитку включений у бізнес-підхід і стратегію підприємства, це дозволяє компанії знижувати витрати, формувати нову споживчу базу, залучати та розвивати таланти. Компанія, що бере участь у сталому розвитку, отримує довгострокову мету, яка узгоджуватиметься з її основною діяльністю й сильними сторонами, мотивувати співробітників та інші зацікавлені сторони.

Питання зміни клімату та сталого розвитку виходять на перший план у порядку денному підприємств. Тенденції, які намітились у світі, і вимоги з боку зацікавлених сторін змушують бізнес активніше залучатися до вирішення цих проблем. Ціни на енергоносії та питання безпеки, дефіцит природних ресурсів, демографічне зростання, зміна способу життя і споживчі переваги спонукають компанії діяти. Навіть ті, хто спостерігає

за дебатами навколо глобальної зміни клімату з боку, розуміють, що ця проблема й потенційна вигода, яку вона несе, уже стали об'єктом пильної уваги їх ключових зацікавлених осіб.

У зв'язку із цим перед керівниками підприємств постає нове завдання: використовувати сталий розвиток як стратегічний орієнтир в операційній діяльності, який би допоміг удосконалити бізнес-процеси, збільшувати доходи, зміцнювати систему звітності, управляти ризиками, оптимізувати витрати і прискорювати процес упровадження інновацій [233].

Як було зауважено вище, сталий розвиток певного рівня служить базою для сталого розвитку більш високих його рівнів. Тому слід зазначити, наскільки важливим є процес інтеграції парадигми сталого розвитку у стратегічне управління підприємством, і усвідомити його вплив на сталий розвиток регіону, держави, планети (рис. 1.2).

Підприємства мають прямий і непрямий вплив на різні зацікавлені сторони в регіонах своєї присутності. Даний вплив охоплює соціальний, екологічний та економічний аспекти. Прямий вплив – вплив, який підприємство безпосередньо чинить на працівників і членів їх сімей, організації та місцеве населення, а також місцеві органи влади. Непрямий вплив – вплив, який чинять на підприємства місцеве населення та місцеві органи влади, постачальники підприємства.

У сукупності це формує загальний ефект, який підприємство чинить на регіон.

Завдання ефективного та відповідального підприємства полягає в тому, щоб забезпечити регіональний розвиток і запобігти деградації за кожним із зазначених аспектів, тому що від цього прямо залежить сталий розвиток держави та планети в цілому.

Провідні організації переосмислюють і заново формують свої довгострокові конкурентні бізнес-стратегії [203]. Вони вже не розглядають сталий розвиток як усього лише ризик порушення законодавства або вимог до звітності, вважаючи такий підхід застарілим.

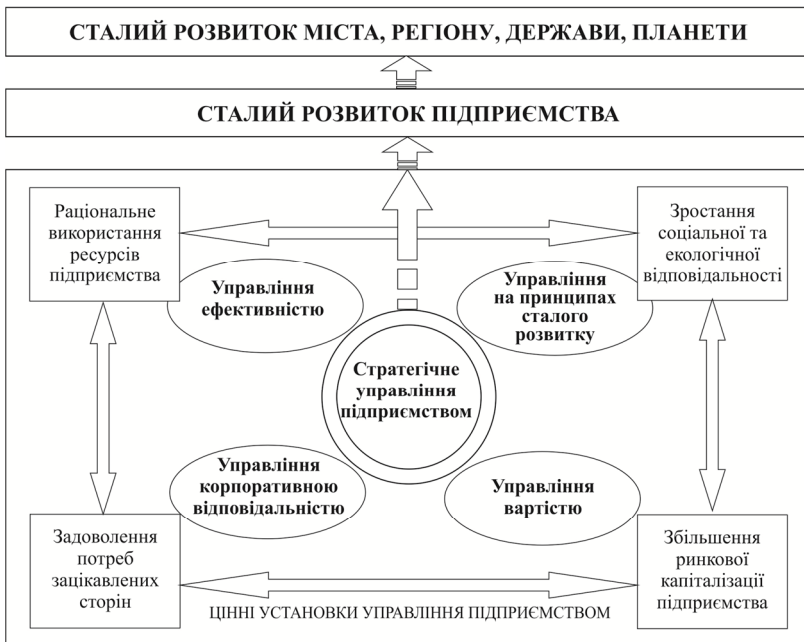


Рис. 1.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством та їх вплив на сталий розвиток регіону

Завдяки новому погляду в компанії з'являються можливості для досягнення і короткострокових, і довгострокових цілей. Сьогодні керівники підприємств намагаються використовувати такі потенційні переваги:

зростання доходів за рахунок створення екологічних чи соціально відповідальних продуктів і послуг, а також виходу на нові споживчі ринки й підвищення конкурентоспроможності;

оптимізація витрат за допомогою більш ефективного використання ресурсів і підвищення продуктивності праці; більш раціонального використання активів і схем роботи з постачальниками; скорочення відходів і зменшення ризику виникнення витрат, пов'язаних із недотриманням нормативних вимог;

більш ефективно управління ризиками за допомогою підвищення прозорості при виявленні операційних подій і ризиків і управління ними; розробки правильних і ефективних заходів у відповідь на зміни нормативних вимог; захисту цінності торговельної марки.

Незаперечний факт, що стійкість впливає на всі аспекти діяльності компанії [233] починаючи з розробки, виробництва продукту й закінчуючи продажами, а також може впливати на різні важелі створення цінності в короткострокових і довгострокових планах, що відображено на рис. 1.3

Зростаючий інтерес споживачів, партнерів, співробітників, інвесторів, преси, суспільства в цілому спонукає бізнес до дії. Так чи інакше будь-якій компанії доведеться зіткнутися із проблемою стійкості. Компаніям доводиться приймати рішення в умовах невизначеності законодавства та геополітичних подій. Такі рішення потребують комплексного підходу й ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами. Відповідно необхідність брати участь у вирішенні питань сталого розвитку позначатиметься й на розвитку підходів до управління.

Керівники компаній, які вже розробили й використовують програми сталого розвитку, відзначають, що безліч обставин підштовхнули їх до цього: громадська думка, законодавство, що висуває певні екологічні обмеження, непередбачені скорочення ресурсної бази, конкуренти. На фінансування залученим капіталом зможуть розраховувати лише sustainable businesses – ті компанії, які демонструють потенціал зростання, можливості збільшення своїх джерел доходу та довгострокову стійкість незалежно від ситуації на ринку.

Сьогодні те, наскільки компанія піклується про навколишнє середовище та суспільство, стає одним із критеріїв, за яким судять про компанію в цілому, є ключовим критерієм репутації. Якщо компанія дбайливо ставиться до своїх ресурсів і готова відповідати за наслідки своїх дій, то, ймовірно, вона так само відповідально ставиться і до фінансів, споживачів, виробництва продукції та співробітників. В умовах, коли нефінансові ризики складно передбачити і ще складніше ними управляти, бізнес,

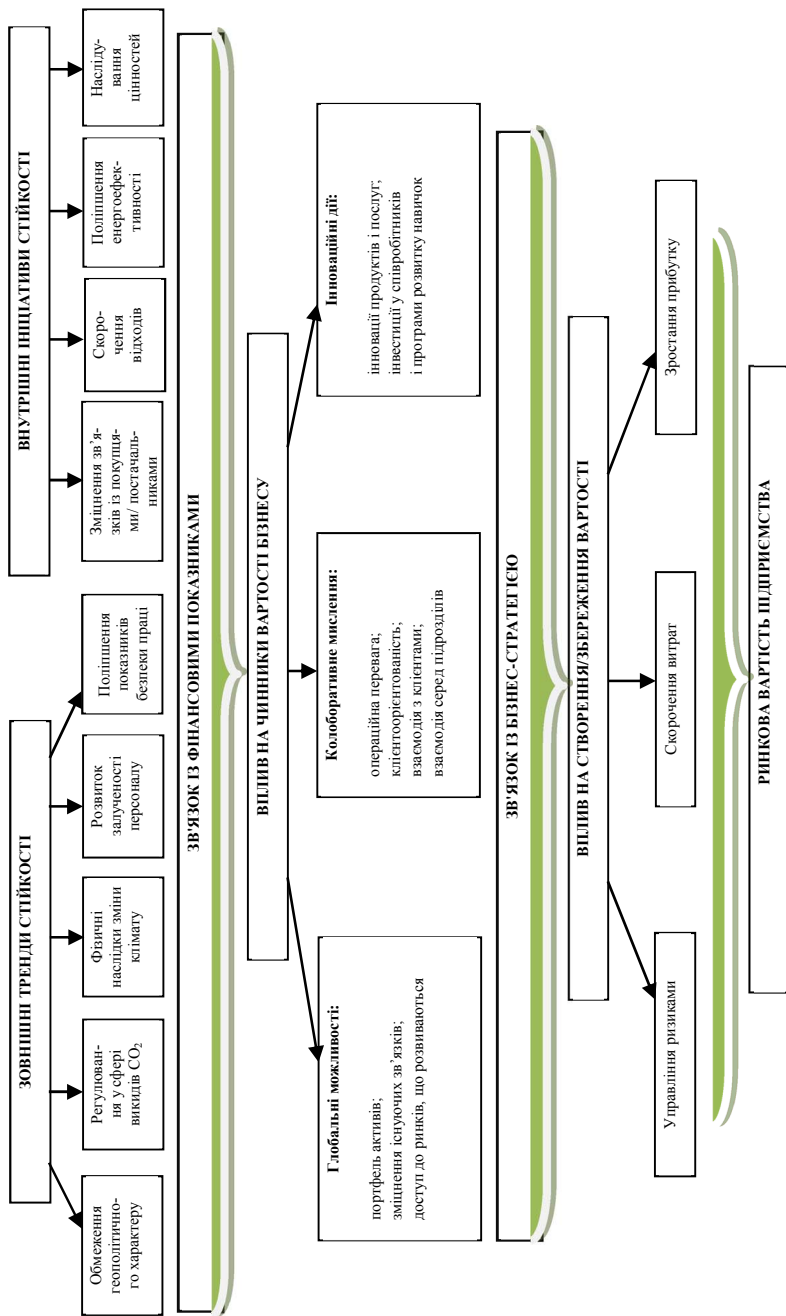


Рис. 1.3. Зв'язок аспектів сталого розвитку з бізнес-стратегією підприємства

побудований на принципах прозорості та стійкості, викликає набагато більшу довіру споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Дослідження основних трендів у сфері сталого корпоративного розвитку, здійснене Ernst & Young LLP та GreenBizGroup, вказало на зростаючу увагу до фінансових аспектів сталого розвитку, що впливають на основні цілі бізнесу [233]: 80% представників компаній вважають, що нові можливості збільшення доходу стануть драйвером ініціатив зі сталого розвитку; 76% – очікують, що брак природних ресурсів негативно позначиться на розвитку бізнесу в наступні 3-5 років; 66% – відзначили збільшення зацікавленості питаннями сталого розвитку з боку інвесторів і акціонерів за останній рік; 74% – вважають, що зниження витрат є основною рушійною силою програм сталого розвитку, а 92% представників компаній планують залишити на незмінному рівні або збільшити фінансування проектів у галузі сталого розвитку протягом наступних трьох років.

Управлінці в усьому світі вважають, що сталий розвиток поступово стає нагальною проблемою бізнесу. Усі компанії рано чи пізно зіткнуться з необхідністю перебудувувати свій стиль роботи відповідно до принципів стійкості. Чим раніше це відбудеться, тим більшу перевагу компанія отримає, тим більш імовірно посяде лідируючу позицію на ринку. Щоб не впустити потенційні можливості, бізнесу варто почати більш широко й уважно оцінювати потенціал застосування принципів стійкості.

В Україні не вистачає системного підходу до розуміння концепції сталого розвитку державою, бізнесом і суспільством. В основному власники бізнесу вважають, що їм необхідно зосередитися на внутрішній складовій, а саме – на трудових відносинах зі своїми співробітниками, економічному зростанні. Суспільство розглядає дотримання принципів сталого розвитку як основний інструмент для благодійності з боку бізнесу. Представники держави ж вважають, що сталий розвиток – це, перш за все, своєчасна виплата податків і відповідність бізнесу трудовому та екологічному законодавству.

Усі гравці на цьому полі повинні розуміти свою роль у просуванні й упровадженні концепції сталого розвитку, і тоді діалог між державою, бізнесом, громадськістю буде конструктивним і ефективним.

Одним із головних стимулів для бізнесу з боку держави могла б стати зміна політики щодо оподаткування для тих компаній, які інвестують у соціальну та екологічну сферу.

Однією з основних проблем введення у практику компанії принципів сталого розвитку на сучасному етапі є короткостроковість орієнтування стратегій розвитку компаній, їх залежність від рухів на фондовому ринку. У даній ситуації впровадження принципів сталого розвитку, безперечно, утруднене, тому що, переслідуючи короткострокові високі фінансові результати, компаніям, як правило, доводиться нехтувати не тільки довгостроковим розвитком, але й перекладати на споживачів зовнішні ефекти більш витратного та екологічно шкідливого виробництва. Якщо в корпорації метою корпоративного управління буде довгостроковий розвиток компанії, то автоматично будуть досягатись і цілі сталого розвитку. Однак питання прихильності компанії довгостроковим цілям розвитку або ж підпорядкування ринковому тиску, яке змушує думати про її короткострокову ефективність, найбільш гостро стоїть перед власниками бізнесу. Таким чином, саме вони повинні виступити рушійною силою сталого розвитку на рівні підприємства.

Металургія належить до сфер, які мають великий вплив на навколишнє середовище. Це означає, що підприємства галузі мають нести відповідальність за розумне використання природних ресурсів та ефективне управління відходами.

Більшість металургійних підприємств України знаходиться у приватній власності. Тому перш за все, щоб стратегія сталого розвитку на рівні підприємства ефективно реалізовувалася, необхідно донести доцільність і переваги впровадження принципів сталого розвитку власникам металургійних підприємств. Світова практика показує, що системи, засновані виключно на примусі, не функціонують ефективно, тому доцільно запровадити принципи сталого розвитку у практику прийняття рішень

на підприємствах на додаток до державних механізмів стимулювання або примусу.

Таким чином, при обґрунтуванні необхідності впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємства необхідно виходити з інтересів власника підприємства.

Мета власника має дуальну природу. З одного боку, власник бізнесу – це власник вкладеного в нього капіталу, і головною метою розвитку свого бізнесу він вважає отримання прибутку. З іншого боку, упровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємства потребує істотних витрат, і отже, зменшення отримуваного прибутку. Однак якщо подивитися на довгострокову мету власника бізнесу, то для нього компанія – це справно діюча фабрика генерування доходів, яка стабільно приносить прийнятні дивіденди й забезпечує найвищий рівень капіталізації. Тому така подвійність обумовлює потребу досягти узгодження між короткостроковими інтересами власника, які носять переважно економічний характер, і стратегічними цілями підприємства, які містять соціальні, екологічні, економічні та політичні складові. Отже, необхідно показати власнику зв'язок між дотриманням принципів сталого розвитку та фінансовими результатами. Інструментом реалізації перелічених вище завдань є розробка механізму стратегічного управління підприємством на принципах сталого розвитку.

У світі загальновідомо, що природоохоронна діяльність не є збитковою. Кошти, спрямовані на попередження деградації природного середовища, слід розглядати не як безповоротні й малопродуктивні видатки, а як опосередковані інвестиції. Світова практика свідчить про високу ефективність вкладень у національні природоресурсні та природоохоронні проекти, що дають економіці ефект, який у 10-15 разів перевищує суму вкладів. Для отримання вигоди з подібних вкладень потрібен час, тому треба доводити до відома власників бізнесу, які переваги дає впровадження принципів сталого розвитку для підприємства в довгостроковій перспективі: «підвищення репутації бренду», конкурентних переваг, а також власної інноваційності, зростання ринкової вартості підприємства.

Компанії, що зможуть усвідомити, які зовнішні чинники найбільш сильно впливають на їх діяльність, і використовувати ці знання, отримають конкурентну перевагу. У зв'язку із цим дедалі активніше використовується і швидко стає одним із пріоритетних завдань оцінка діяльності в галузі сталого розвитку та надання зацікавленим особам відповідної звітності, що містить зрозумілі, точні дані. Особливо актуальними ці питання є для металургійних підприємств, які володіють великим потенціалом підвищення продуктивності за рахунок упровадження кращих технологій і бізнес-процесів, що забезпечують менший екологічний, енергетичний та ресурсний слід від господарської діяльності. Для українських металургійних компаній стимулом для впровадження принципів сталого розвитку також є те, що дана галузь є експортоорієнтованою, металургійні підприємства працюють на світовому ринку, а згідно із законодавством більшості країн дотримання принципів сталого розвитку є обов'язковою умовою.

У роботі [58] зауважується, що найбільшим бар'єром для впровадження сталого розвитку в діяльність підприємств усе ще є незнання та брак інформації щодо головних переваг сталого розвитку. Так, близько 20% керівників американських компаній зізнались, що не знають, що означає сталий розвиток узагалі. Ті керівники, яким відоме визначення, ідентифікували його по-різному:

55% – *сталий розвиток* – це управління природними ресурсами і впливом на них (наприклад: викиди парникових газів, енергозбереження, утилізація відходів, розробка зелених продуктів, збереження водних ресурсів тощо);

48% – *сталий розвиток* – це державне регулювання (дотримання правил та стандартів і підтримка етичних норм);

41% – *сталий розвиток* – це регулювання соціальних питань (наприклад, умови праці та стандарти);

56% усіх респондентів надали інше визначення поняттю «*сталий розвиток*».

Незважаючи на брак знань і різне трактування «сталості», більшість респондентів вважають, що сталість створює додаткову цінність для бізнесу: 76% керівників стверджують, що ста-

лий бізнес має позитивний ефект на акціонерну вартість у довгостроковій перспективі, а 50% – акцентують короткострокову цінність.

У лютому 2010 р. компанія McKinsey здійснила дослідження, у рамках якого було опитано 1946 керівників, які представляють широкий спектр галузей і регіонів. За його результатами, понад 50% управлінців вважають, що забезпечення *сталого розвитку* – це важлива складова розв'язання екологічних, соціальних та управлінських питань у широкому колі аспектів – від розробки нових продуктів до створення репутації та загальної корпоративної стратегії [58].

Незважаючи на таку стійку позицію, компанії все ще не готові впроваджувати концепцію сталого розвитку на практиці. Лише 30% керівників компаній активно шукають інвестиційні можливості для втілення даної концепції.

Слід зазначити, що сьогодні провідні міжнародні компанії вже почали системно втілювати принципи відповідального ведення бізнесу не просто як частину управління репутацією, а як важливу складову довгострокової стратегії, отримуючи при цьому реальні конкурентні переваги. Однак розвитку більш широкої практики перешкоджає той факт, що стійкість – це дуже довгострокове вкладення і прорахувати вигоди від нього, використовуючи традиційний економічний підхід, досить складно. До того ж менеджерам компаній не вистачає інструментарію для вимірювання нематеріальної сторони впливу бізнесу на навколишнє середовище, суспільство й розвиток людства в цілому. Складності у визначенні успішності та ефективності дій, пов'язаних з участю у сталому розвитку, не дають можливості багатьом компаніям поставити принципи стійкості як основні питання на порядку денному.

Реалізація парадигми сталого розвитку в рамках стратегічного управління металургійним підприємством є неможливою шляхом здійснення розрізнених окремих процесів, таких як аналіз галузевих особливостей, формування пріоритетів сталого розвитку, реалізація екологічних та соціальних заходів. Для ефективного впровадження принципів сталого розвитку необхідно комплексно та цілісно розглядати весь процес інтеграції

парадигми сталого розвитку у стратегічне управління металургійним підприємством, що потребує розробки механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку. Даний механізм має становити систему, що визначає порядок, зміст і взаємозв'язок процедур, процесів, елементів і методів, а також організаційного забезпечення й інформаційних потоків, спрямованих на стійкий розвиток металургійного підприємства.

На сьогоднішній день такий механізм відсутній, що є однією із причин того, що на сучасному етапі розвитку економіки вітчизняні металургійні підприємства не впроваджують принципи сталого розвитку. Однак заходи, пов'язані зі стійким розвитком, мають вживатися систематично й поступово. Реалізація принципів сталого розвитку потребує збору великої кількості інформації, щоб переконатися, що дана стратегія є можливою для реалізації та економічно доцільною. На вітчизняних металургійних підприємствах поширена ситуація, коли єдиним видом досліджень, що проводяться для обґрунтування реалізації стратегічних заходів, є фінансово-економічний аналіз. Однак для забезпечення сталого розвитку існує необхідність зосередитися й на інших параметрах функціонування підприємства. В умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища впровадження принципів сталого розвитку потребує розробки чіткого й налагодженого механізму, який дозволить урахувати різні аспекти, пов'язані з ефективною реалізацією стратегічних планів сталого розвитку.

У керівництва підприємств може бути різна мотивація для впровадження елементів парадигми сталого розвитку у практику управління підприємством:

бажання забезпечити стійкість функціонування підприємства як у найближчій, так і у віддаленій перспективі. У такому випадку управлінські рішення мають становити компроміс між поточними потребами та потребами довгострокового розвитку підприємства, а також реалізацією інтересів власників;

бажання зробити внесок у розвиток суспільства шляхом, як мінімум, забезпечення зниження негативного впливу на навколишнє середовище та реалізації соціальної політики всере-

дині колективу і, як максимум, реалізації більш масштабних екологічних та соціальних заходів, ефект яких відчуватиметься жителями території, де функціонує підприємство [206].

Таким чином, сталий розвиток на мікрорівні має поєднувати забезпечення стійкості функціонування підприємства як у найближчій, так і у довгостроковій перспективі з політикою соціальної та екологічної свідомості на благо колективу підприємства й суспільства в цілому.

З одного боку, привабливим виглядають переваги сталого розвитку: надання підприємству можливості розвиватися протягом тривалого часу, у поєднанні зі зниженням негативного впливу на навколишнє середовище й підвищенням стандартів соціальної відповідальності. З іншого боку, здійснення стратегічного управління на основі принципів сталого розвитку стикається з побоюваннями керівництва щодо недостатнього рівня знань і досвіду, а також фінансових ресурсів, щоб успішно реалізувати нову стратегію управління підприємством. Крім того, це потребує значних інвестицій у нові технології, а для отримання економічного ефекту потрібен час, причому цей ефект буде отриманий у непрямому вигляді. Разом із цим слід постійно враховувати такі чинники, як конкуренція з іншими металургійними підприємствами (які можуть не витратити кошти на реалізацію екологічних і соціальних заходів); виробництво матеріалів-замінників, які в майбутньому можуть замінити метал, імовірність появи нових конкурентів; позиції постачальників сировини та матеріалів і становище покупців на ринку.

Аналіз літератури показує, що не існує ні узагальненої цілісної картини, яка характеризує багатоаспектну стратегію сталого розвитку промислових підприємств, ні навіть загального розуміння того, як цей сталий розвиток здійснюється на практиці. Сталий розвиток дозволяє підвищити ефективність господарювання підприємства, причому переважно не в даний час або в найближчому майбутньому, а на тривалу перспективу, зменшити ступінь ризику, що стабілізує фінансове становище, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, підвищити гнучкість реагування на збурення зовнішнього середовища, збільшити соціальну стабільність на підприємстві. Від-

сутність комплексного та цілісного підходу до впровадження принципів сталого розвитку у стратегічне управління металургійними підприємствам обмежує отримання достатньо точної інформації для прийняття рішень у рамках довгострокового планування. Таким чином, для ефективного впровадження стратегії сталого розвитку необхідна системність її розробки та реалізації як сукупності взаємопов'язаних етапів, процесів, здійснюваних з урахуванням основних систем і елементів виробництва, особливостей виробничої та збутової діяльності, а також характеристик зовнішнього середовища, що й потребує розробки механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку.

Управління сталим розвитком металургійних підприємств було б неефективним без розробки механізму його здійснення. Без комплексного та цілісного підходу до впровадження принципів сталого розвитку керівництво підприємств не змогло б урахувати необхідні параметри функціонування підприємства, а також не забезпечувався б взаємозв'язок необхідних для здійснення диверсифікації інформаційних потоків, методів, процесів і елементів. Це негативним чином вплинуло б на ефективність реалізації заходів через зниження оперативності й обґрунтованості управлінських рішень, виникнення додаткових часових і фінансових витрат, на прийняття рішень у результаті відсутності узгодженості стандартних підходів і виконавців необхідної кваліфікації. Без розробки механізму стратегічного управління металургійними підприємствами, заснованого на принципах сталого розвитку, підприємство не змогло б пов'язати екологічні та соціальні заходи з виробничою стратегією й іншими функціональними стратегіями. Унаслідок цього підвищилася б імовірність виникнення ризиків, пов'язаних із прийняттям нераціональних управлінських рішень.

Брак інвестицій, з яким стикаються вітчизняні підприємства, потребує від них, з одного боку, пошуку внутрішніх резервів, а з іншого – ефективного використання ресурсів при мінімальних витратах. Усе це неможливо без єдиного механізму, що дозволяє комплексно оцінити всі параметри функціонування підприємства та визначити основні напрями витрачання коштів,

при яких ефект для пріоритетів сталого розвитку буде максимальним.

Загострення кадрової проблеми – нестача висококваліфікованих фахівців, спричинена старінням кадрів у металургії, знеціненням престижу робітничих професій тощо, обумовлює необхідність максимально ефективного використання кадрового потенціалу персоналу підприємства за допомогою реалізації ефективної політики соціального розвитку. Також актуальною проблемою є відсутність на підприємствах адекватної соціальної політики, економія на задоволенні базових потреб працівників, відсутність дієвих механізмів підготовки та перепідготовки персоналу.

Крім того, розуміючи всі переваги, але не маючи чіткого й дієвого механізму урахування принципів сталого розвитку у стратегічному управлінні, керівництво металургійних підприємств не має ні можливості, ні бажання реалізувати парадигму сталого розвитку. Це обмежує ефективність діяльності підприємств, призводить до консервації наявних проблем і відставання вітчизняних підприємств від світового рівня розвитку металургії в соціальних та екологічних аспектах.

Перш ніж виділити основні чинники, що обумовлюють доцільність розробки механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку, слід розглянути взаємозв'язок окремих компонентів сталого розвитку металургійного підприємства й різних аспектів його діяльності.

Каузальна (причинно-наслідкова) діаграма, подана на рис. 1.4, показує, що відправною точкою обліку необхідності сталого розвитку металургійного підприємства є необхідність поліпшення фінансово-господарських результатів, а також реалізація екологічних та соціальних заходів.

Економічний ефект від упровадження парадигми сталого розвитку в діяльність металургійних підприємств проходить через кілька каналів. З одного боку, налагодження співпраці зі споживачами та постачальниками веде до досягнення стабільної реалізації продукції й поставок сировини, чому сприяє поліпшення іміджу підприємства (його образу в очах споживачів і

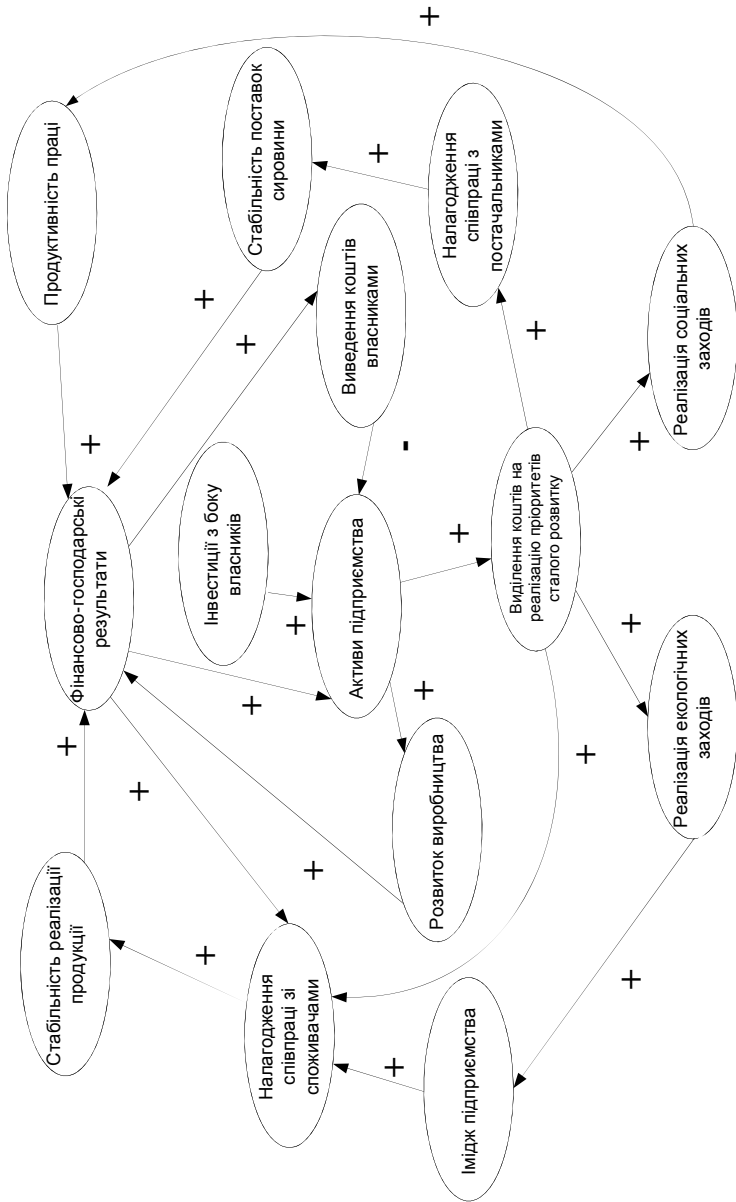


Рис. 1.4. Каузальна діаграма зв'язку окремих компонентів сталого розвитку металургійного підприємства та різних аспектів його діяльності

постачальників). З іншого боку, реалізація соціальних заходів дозволяє підвищити продуктивність праці як за рахунок підвищення «корпоративної лояльності», так і за рахунок безпосереднього поліпшення якості трудових ресурсів. Усе це дозволяє поліпшити фінансові результати діяльності підприємства, які потім можуть використовуватися для здійснення інвестицій як у розвиток виробничих можливостей підприємства, так і в реалізацію соціальних та екологічних заходів.

Позитивний вплив реалізації екологічних заходів на попит, особливо в інституційних умовах України, можна поставити під сумнів. Так, Мілтон Фрідман [267] стверджує, що мета корпорації – максимізувати доходи акціонерів, і тому тільки люди можуть нести соціальну відповідальність, у той час як корпорації відповідають тільки перед своїми акціонерами, але не перед суспільством у цілому. Критики визнають, що корпорації мають підпорядковуватися законодавству, але стверджують, що корпорації не мають зобов'язань перед суспільством. Дійсно, раціонально діючі економічні суб'єкти прагнуть до максимального задоволення своїх потреб при мінімальних витратах. Проте це може бути справедливо для металургійних підприємств, що випускають продукцію промислового призначення, попит на яку не схильний до впливу суб'єктивних споживчих переваг (моди, реклами тощо, де можна було б використовувати перевагу екологічності продукції).

Однак, незважаючи на досить високу об'єктивність таких сумнівів, можна зробити висновок, що в сучасній економіці все більш поширеним стає екологічно свідоме виробництво, безпосередньою складовою якого є не тільки дотримання екологічних стандартів у процесі виробництва на своєму підприємстві, але і співпраця з постачальниками, які забезпечують додержання екологічних стандартів у себе. І якщо для України це поки є досить новим і малопоширеним явищем, то в розвинених країнах споживачі (навіть промислової продукції) воліють купити товар, який буде трохи дорожче, але при його виробництві було завдано мінімальної (порівняно з конкуруючою продукцією) шкоди навколишньому середовищу.

Аналогічно впливу реалізації екологічних заходів на попит можна поставити під сумнів вплив реалізації соціальних заходів на продуктивність праці. Проте важко поставити під сумнів той факт, що зростання соціальної захищеності працівників приводить до підвищення корпоративної лояльності і продуктивності праці.

Більше того, існують дослідження, які безпосередньо підтверджують взаємозв'язок соціальних і екологічних заходів, що реалізуються в рамках політики сталого розвитку, і фінансових результатів підприємств. На основі узагальнення результатів 52 досліджень, у рамках яких було зібрано статистику по 33878 підприємствах, зроблено висновок про наявність прямого статистичного зв'язку між витрачанням коштів на соціальні й екологічні заходи та корпоративною фінансовою результативністю [282]. Гіпотеза про те, що «корпоративна соціальна діяльність та фінансові показники позитивно пов'язані в найрізніших промислових і аналітичних контекстах», була статистично підтверджена. Безумовно, можна висунути припущення про існування такої залежності. Це пояснюється тим, що в більш успішних підприємств є кошти на реалізацію соціальних та екологічних ініціатив, однак залишається фактом те, що якою б не була мотивація екологічної та соціальної відповідальності, існує статистичний взаємозв'язок між нею й успішним розвитком підприємства.

Неурядові організації також відіграють усе більшу роль, використовуючи можливості засобів масової інформації та мережі Інтернет для підвищення свого контролю та колективного активізму у сфері корпоративної поведінки. За допомогою освіти та діалогу зростає роль спільноти у забезпеченні відповідальності бізнесу за свою діяльність.

Оскільки в багатьох галузях обов'язкові нормативи з охорони навколишнього середовища виявилися недостатньо ефективними, останнім часом у розвинених країнах усе більш важливу роль у боротьбі зі зміною клімату і зниженням впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище відіграють добровільні екологічні програми [278]. Значну роль починає відігравати добровільний внесок бізнесу в розвиток

суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю компанії, який виходить за рамки визначеного законом мінімуму.

Таким чином, доцільність організації стратегічного управління металургійним підприємством на основі принципів сталого розвитку пояснюється:

1) необхідністю дотримання принципів фінансової стійкості підприємства з точки зору задоволення потреб як поточного функціонування, так і довгострокового розвитку;

2) необхідністю дотримання балансу між інтересами власників, екологічною та соціальною відповідальністю, а також поточного функціонування та довгострокового розвитку підприємства;

3) необхідністю забезпечення надійних джерел сировини і стабільних ринків збуту продукції;

4) необхідністю внеску в соціальний розвиток території, на якій розташоване підприємство, а також задоволення потреб колективу в гідних умовах праці та життя, заробітній платі, а також в емоційному й культурному розвитку;

5) необхідністю підвищення іміджу підприємства (його образу в масовій свідомості, а також у контрагентів, держави, міжнародних структур і партнерів), як соціально та екологічно відповідального суб'єкта господарювання;

6) можливість реалізації екологічних та соціальних проєктів без істотного негативного впливу на результати фінансово-господарської діяльності й без шкоди реалізації ключових фінансово-господарських проєктів підприємства та розвитку його виробничої діяльності.

При цьому слід урахувати, що підприємства не будуть мати безпосереднього економічного ефекту від упровадження принципів сталого розвитку в короткостроковому періоді. Більш того, реалізація таких принципів може бути досить витратною.

Усе це зумовлює актуальність і необхідність розробки механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку. Застосування цього механізму дозволить металургійним підприємствам здійснювати об-

грунтування і планування екологічних та соціальних заходів, а також планувати виведення коштів власниками. Крім того, реалізація механізму сприятиме підвищенню стійкості функціонування підприємства як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. Використання механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку дасть змогу комплексно й систематично враховувати взаємозв'язок чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з досягненням пріоритетів сталого розвитку.

Застосування механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку в масштабі економіки країни й металургійної галузі дозволить забезпечити знаходження балансу між інтересами власників підприємств, потребами поточного та довгострокового функціонування, а також захисту навколишнього середовища та розвитку соціальної сфери з метою виходу з економічної, екологічної та соціальної кризи. Це дозволить зробити значні кроки в напрямі скорочення відставання від економічно розвинених країн у соціальній та екологічній сферах.

Отже, вищенаведені аспекти обумовлюють необхідність та актуальність розробки механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку. Застосування такого механізму дозволить металургійним підприємствам здійснювати вибір часу для впровадження реалізації окремих заходів, пов'язаних зі сталим розвитком, і комбінувати їх при різних умовах. Це забезпечуватиметься шляхом систематичного врахування пріоритетів сталого розвитку при прийнятті управлінських рішень і рішень про виведення коштів власниками, а також при плануванні соціальних та екологічних заходів.

За допомогою механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку надається можливість комплексно й систематично враховувати чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за рахунок комплексного аналізу галузевих особливостей, конкурентного середовища підприємства, урахування попиту на вироблені види продукції, аналізу ринку технологій, які можуть

підвищити ефективність виробничого процесу і знизити негативний вплив на довкілля.

Механізм стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а також гнучкість та оперативність прийняття рішень. Обґрунтованість рішень підвищиться в результаті врахування впливу різних заходів на можливість реалізації пріоритетів сталого розвитку, більш повного врахування інтересів власників і впливу виведення коштів на розвиток підприємства й реалізованість різних заходів. Гнучкість і оперативність забезпечується за рахунок можливості коригування стратегії при виявленні проблем і нових можливостей, а також використання економіко-математичних моделей, що дозволяють розраховувати безліч варіантів управлінських рішень і обирати найбільш оптимальні з них.

Механізм стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку дозволить виявити доцільність реалізації заходів, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку, шляхом оцінки готовності до їх проведення, що дозволить вибрати таке поєднання заходів в умовах обмеженості ресурсів, при яких буде досягнуто максимальний результат (з точки зору досягнення пріоритетів сталого розвитку) при забезпеченні раціональності витрат.

У рамках механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку можливе комплексне і взаємопов'язане застосування різних методів та інструментів техніко-економічного планування виробництва, а також регулювання виробничих процесів. Цей механізм дозволить формувати оптимальний портфель заходів з метою найбільш ефективного використання фінансових і виробничих можливостей підприємства в напрямі пріоритетів сталого розвитку. Підвищення гнучкості у сфері прийняття рішень забезпечується за рахунок управління перспективним розвитком комплексу різних параметрів функціонування підприємства.

Даний механізм надасть підприємству часовий лаг для підготовки до реалізації принципів сталого розвитку, що забезпечить можливість ретельної підготовки і планування різних

заходів. Зважаючи на складність виробничого процесу, а також на важку ситуацію, яка на сьогодні склалась у гірничо-металургійному комплексі, металургійні підприємства не можуть різко здійснити перехід до управління на основі принципів сталого розвитку, а наявність часового резерву надасть підприємству можливість реалізації даної стратегії при належному рівні підготовки.

Таким чином, розробка й упровадження механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку у практику господарювання вітчизняних металургійних підприємств дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність окремих підприємств, але і знизити екологічну та соціальну напруженість, а також сприятиме підвищенню стійкості їх розвитку як у вузькому економічному сенсі, так і в рамках парадигми сталого розвитку у трактуванні ООН.

Конкретні переваги реалізації парадигми сталого розвитку в рамках стратегічного управління металургійними підприємствами у вигляді цілісного механізму такі:

інтеграція економічних підходів з організаційними механізмами для їх практичного використання на конкретних підприємствах;

полегшення впровадження розроблених науково-методичних положень завдяки закріпленню в рамках механізму функцій за конкретними виконавцями;

формалізація порядку й послідовності дій, що реалізуються в рамках стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку.

Розділ 2. СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз стану металургійної галузі України в контексті сталого розвитку

Для України, як і для більшості країн світу, рекомендації міжнародних самітів у Ріо-де-Жанейро (1992 р., 2012 р.) і Йоганнесбурзі (2002 р.) щодо необхідності переходу до збалансованого (сталого) розвитку є не просто актуальними, а життєво необхідними. Стратегічною метою розвитку нашої держави є перетворення її природно-ресурсного потенціалу на підґрунтя економічного зростання, що відповідає розумінню сутності збалансованого розвитку з позиції світової спільноти за умови збереження екосистем та їх здатності до самовідновлення.

Збалансований (гармонійний, сталий, самовідтворювальний, екологічнобезпечний) розвиток держави – це такий розвиток, який забезпечує певний тип рівноваги, тобто баланс між його соціально-економічними і природними складовими.

Перехід економіки України до концепції сталого розвитку потребує детального аналізу її сучасного стану і тенденцій розвитку, у результаті якого виявляються проблеми, які існують на сьогоднішній день, і можливі шляхи їх вирішення.

Значне місце у структурі національної економіки посідає гірничо-металургійний комплекс (ГМК). Металургійний комплекс є базовою галуззю економіки України, оскільки він відіграє ключову роль в економіці держави. Протягом останнього десятиліття гірничо-металургійний комплекс України забезпечує понад 25% промислового виробництва, до 7% ВВП країни, понад 40% валютних надходжень, 34% загального експорту товарів, 15% загальної кількості працюючих у промисловості [178, 254].

Українська металургія за останні 20 років пройшла непростий шлях. Галузь пережила падіння виробництва сталі на 55% – із 51 млн т у 1990 р. до 22 млн т у 1995 р. – і частково

повернула втрачені позиції, наростивши за наступні 15 років випуск на 50% – до 35, 3 млн т у 2011 р. і приносячи країні щорічно більше 20 млрд дол. [224].

Після здобуття Україною самостійності, незважаючи на економічну кризу, вдалося вберегти величезний сектор чорної металургії від розпаду. Для цього використовувалися різноманітні види державної підтримки й непрямого субсидування. Зайві активи тимчасово виводилися з експлуатації, або знижувався ступінь їх використання. Україна не впроваджувала спеціальних програм ліквідації застарілого мартенівського виробництва. Ліквідувалися тільки ті потужності, що втратили придатність. У результаті під час економічної кризи потужності чорної металургії скорочувалися набагато більш повільними темпами, ніж обсяги металургійного виробництва. За 1991-1997 рр. обсяги виплавки чавуну скоротились у 2,1 раза, сталі – у 2,4 раза. За цей же період виробничі потужності з виплавки чавуну зменшилися на 34%, сталі – на 27%. В основному криза проявилась у стрімкому падінні рівня їх використання – у 1997 р. він становив усього 61% [66].

В умовах катастрофічного скорочення внутрішнього ринку єдиним виходом для збереження як окремих підприємств і фахівців, так і галузі в цілому було освоєння й вихід на зовнішні ринки, що успішно вдалося зробити. Вихід чорної металургії на зовнішній ринок стимулював із 1996 р. зростання обсягів металургійного виробництва. Для забезпечення цього зростання підприємства почали вводити в дію тимчасово виведені з експлуатації потужності, збільшувалося завантаження наявного устаткування.

Позитивні зрушення на внутрішньому ринку споживання металопродукції та підвищення попиту на неї на світовому ринку сталі сприяли зростанню обсягів виробництва у 1999-2003 рр. (табл. 2.1) [80].

Проте українська металургія, що оживала, зіткнулася з гострою проблемою старіння основних фондів. Досить тривалий період основні фонди сектору майже не оновлювались. Унаслідок цього знос основних фондів на металургійних підприємствах країни наблизився до 60% (а у сталеплавильному виробниц-

тві – навіть до 70%), що за світовими стандартами є критичним. Політика «перебудови» і подальша економічна криза призвели до перманентного скорочення інвестицій у сектор, яке тривало аж до 2000 р. За 1985-2000 рр. обсяг інвестицій впав із 989 дол. до 153,4 млн дол., тобто більше ніж у шість разів. У ці роки за відсутності необхідних інвестиційних ресурсів металургійні підприємства могли підтримувати наявні потужності в робочому стані лише за рахунок ремонту найкритичніших ланок технологічного процесу.

Таблиця 2.1

*Обсяги виробництва основних видів металопродукції
у 1998-2003 рр.*

Металопродукція	Обсяги виробництва за роками, млн т					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Залізна руда	51,1	47,8	55,9	54,6	58,9	62,5
Кокс	16,3	17,3	19,3	19,2	18,5	20,7
Чавун	20,9	23,25	25,7	26,3	27,6	29,5
Сталь	24,5	27,4	31,41	33,1	34,1	36,9
Прокат загальний	20,8	23,1	26,6	29,2	30,2	32,9
Прокат готовий	17,9	19,2	22,5	25,3	26,3	29,1
Труби сталеві	1,5	1,1	1,7	1,6	1,5	2,1
Металовироби	0,3	0,25	0,28	0,26	0,3	0,56

Процес реконструкції та модернізації основних фондів чорної металургії активізувався в Україні тільки останніми роками. Економічний експеримент із його пільговим режимом господарювання (1999-2001 рр.), а головне – поліпшення кон'юнктури на світовому ринку, вивели металургійні підприємства з фінансової кризи й забезпечили додатковий приплив фінансових ресурсів у сектор. Ефективно працюючі металургійні підприємства змогли перейти до реінвестування частини прибутку. Підтримку інвестиційної діяльності підприємств почали здійснювати і стратегічні власники. У 2003 р. обсяг інвестицій у сектор становив 331,1 млн дол., що перевищило рівень

2000 р. на 57,4%. Проте цих інвестиційних ресурсів було явно недостатньо для глибокої реструктуризації сектору й модернізації його застарілих виробничих потужностей.

Обсяг інвестицій у 2003 р. становив усього 33,5% обсягу інвестицій, вкладених у чорну металургію у СРСР у 1985 р. [256]. Через несприятливий інвестиційний клімат не вдалося залучити до процесу відновлення чорної металургії іноземних інвесторів. За цих умов металургійні підприємства змушені реалізовувати обмежені інвестиційні програми, які, проте, виявилися досить ефективними для відновлення металургійного виробництва. Свою інвестиційну політику вони концентрували на швидкому проведенні точкової реконструкції й капітального ремонту. За наявності виробничого потенціалу, який значно перевищував внутрішні потреби країни, Міністерством промислової політики України було визнано недоцільним будівництво нових металургійних виробництв. Окремі нові технології та види устаткування в наявні виробництва вводилися тільки в тих випадках, коли це давало швидку економічну віддачу. Модернізація виробництва здійснювалася переважно на основі вітчизняного устаткування і вітчизняних технологічних розробок, які були дешевшими порівняно з іноземними аналогами. Реалізація таких обмежених інвестиційних програм призвела до невеликого (1,5-2%) підвищення продуктивності устаткування. Власники металургійних підприємств орієнтувалися на повне фізичне використання наявного потенціалу за короткий час поліпшення кон'юнктури на світовому ринку. Нарощування обсягів металургійного виробництва в Україні досягалося за рахунок введення в дію після ремонту та реконструкції тимчасово непрацюючих і збільшення ступеня використання чинних виробничих потужностей.

Така інвестиційна політика дозволила Україні дешевшим способом нарощувати металургійне виробництво й максимально скористатися сприятливою кон'юктурою, що склалася на світовому ринку чорного металу.

Прийняття Кабінетом Міністрів України у 2004 р. «Державної програми розвитку та реформування гірничо-металур-

гійного комплексу України до 2011 року» [56] сформувало позитивну тенденцію розвитку ГМК і, як наслідок – обсяги виробництва металопродукції поступово збільшувалися й у 2007 р. досягли рівня 36 млн т готового прокату (табл. 2.2) [139].

Таблиця 2.2

*Обсяги виробництва основних видів металопродукції
у 2004-2011 рр.*

Металопродукція	Обсяги виробництва за роками, млн т							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Залізна руда	65,5	68,6	73,1	77,2	71,7	65,7	77,1	79,7
Кокс	22,0	18,9	19,2	20,6	19,5	17,4	18,6	19,5
Чавун	31,1	30,8	33,0	35,6	31,0	25,7	27,4	28,7
Сталь	38,7	38,6	40,9	42,8	37,4	29,8	32,7	34,7
Прокат загальний	33,4	33,4	36,1	37,8	33,3	27,8	30,7	31,4
Прокат готовий	32,0	32,2	34,4	36,0	31,6	26,8	28,0	28,2
Труби сталеві	2,0	2,3	2,6	2,6	2,4	1,6	1,8	2,2
Металовироби	0,47	0,44	0,43	0,43	0,29	0,23	0,27	0,28

Світова фінансова криза 2008-2009 рр. перервала цю позитивну тенденцію. Рівень виробництва металопродукції ГМК знизився майже на 30%. Аналогічна ситуація спостерігалася й у більшості промислово розвинених країн світу, за винятком Китаю та Індії, у яких навіть у цей період випуск металопродукції збільшився.

Після падіння обсягів виробництва в металургійній галузі у 2008-2009 рр. на 12,3 і 26,7% відповідно, посткризовий період характеризувався відновленням зростання на рівні 12,2% у 2010 р. і 8,9% у 2011 р. Проте за підсумками 2011 р. докризових показників виробництва за всіма основними видами металопродукції ще не досягнуто (див. табл. 2.2) [80]. У 2011 р. обсяг виплавки сталі з напівфабрикатами становив 81,2% від рівня 2007 р., чавуну – 81,2, прокату – 79,6, труб – 78,6, феросплавів – 60%.

Незважаючи на те що питома вага сектору металургії у промисловому виробництві країни за 2001-2010 рр. зросла лише на 0,8% (з 18 до 18,8%), обсяг реалізованої продукції галузі збільшився у 5,3 раза – з 38 млрд грн у 2001 р. до 200 млрд грн у 2010 р. [156].

Негативні для стану довкілля тенденції зовнішньоекономічної спеціалізації України були закладені ще у 1990-х роках, з початком виходу України на світові товарні ринки. Уже тоді основу товарного експорту становила продукція природоємних, екологічно шкідливих, низькотехнологічних галузей. Зокрема, частка продукції чорної металургії в експорті у 1997-1998 рр. становила 35,2%. Україна давала 7,4% світового експорту чавуну, 5,5% – сталі, 3% – труб, 5,3% – залізної руди та концентрату [62].

На сьогодні Україна, як і раніше, є одним із найбільших у світі виробників металів і виробів із них. Зокрема, за даними World Steel Association, повідомляється, що Україна у 2011 р. порівняно з 2010 р. збільшила обсяг виробництва на 5,7% – до 35,3 млн т і зберегла за собою восьме місце у списку країн-лідерів за обсягами виплавки сталі. Перше місце з величезним відривом посів Китай, збільшивши виробництво на 8,9% – до 695,5 млн т (табл. 2.3) [39].

Однак за останні чотири роки частка України в розрізі світового ринку виробництва сталі поступово знижувалась. Виявлений тренд зниження частки української сталі у світовому обсязі здебільшого є наслідком зростання частки китайських виробників, які витісняють не тільки український, але і європейський експорт з Азії. За підсумками 2011 р. на КНР припадає 45,83% світового виробництва. Обсяги виробництва сталі у КНР у 2001 р. становили всього 151 млн т, у 2011 р. – 686 млн т. За 10 років КНР вдалося наростити обсяги виробництва сталі в 4,54 раза [44]. І сьогодні цей приріст залишається головним бар'єром для зростання цін на сталь на світовому ринку, забезпечуючи більш-менш стабільний попит на сталь в Азії і сприяючи зниженню цін і обсягів споживання сталі у Європі. Слід також розуміти різницю між якістю виробничих потужностей в Україні і КНР. Більшість їх потужностей було введено в

експлуатацію протягом останніх 10 років, ситуація ж у СНД

і Україні зокрема обумовлена тим фактом, що більшість виробничих потужностей було введено у 50-60-ті роки ХХ ст. Металургія в Україні потребує значних фінансових вливань, а також низки заходів з боку держави, спрямованих на податкове стимулювання поглиблення переділу.

Таблиця 2.3

Країни-лідери за обсягами виплавки сталі у світі

Позиція	Країна	2011 р., млн т	2010 р., млн т	Приріст
1	Китай	695,5	638,7	8,9%
2	Японія	107,6	109,6	-1,8%
3	США	86,2	80,5	7,1%
4	Індія	72,2	68,3	5,7%
5	Росія	68,7	66,9	2,7%
6	Південна Корея	68,5	58,9	16,2%
7	Німеччина	44,3	43,8	1,0%
8	Україна	35,3	33,4	5,7%
9	Бразилія	35,2	32,9	6,8%
10	Туреччина	34,1	29,1	17,0%

Побічно на відставання у розвитку металургії вказує порівняння показників співвідношення між виробництвом чавуну і сталі в Україні, СНД та ЄС. Так, за 2011 р. в Україні цей показник становив 82%, у СНД – 71% у ЄС – 53%. За оцінками Агентства Standart Rating, для того, щоб довести рівень даного співвідношення до рівня ЄС, українські металурги мають потребу в додатковому капіталі в розмірі 80-100 млрд грн. При цьому ефект від інвестицій буде не блискавичний, а протягом 5-7 років [44].

Аналіз показників зовнішньої торгівлі України продукцією металургійної промисловості у 2005-2011 рр. свідчить, що позитивне сальдо за цим показником зросло у 1,5 раза (з 11,2

млрд дол. США у 2005 р. до 17,3 млрд дол. США у 2011 р.), що обумовлено сприятливою зовнішньою кон'юнктурою (рис. 2.1).

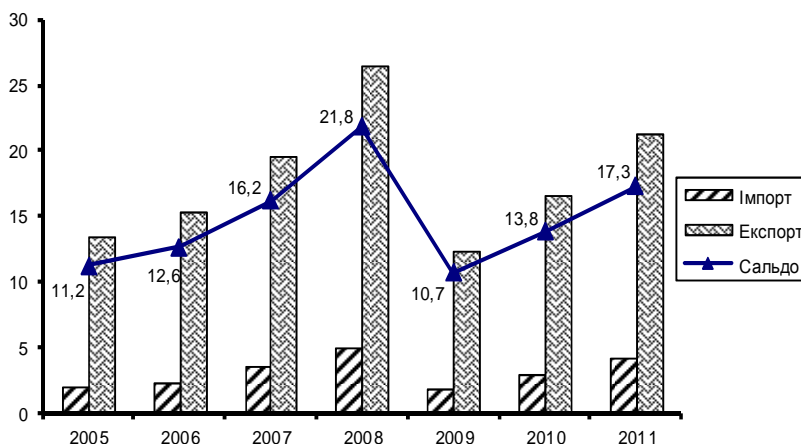


Рис. 2.1. Динаміка зовнішньої торгівлі України продукцією металургійної промисловості, млрд дол. США (розраховано за джерелом [213])

Поряд із позитивним фактом нарощування експорту металопродукції, його товарна структура залишається здебільшого сировинною. Значну частку (до 40%) українського експорту металів у 2011 р. становили: чавун переробний у чушках, зливки, напівфабрикати з нелегованої сталі, феросплави, відходи та брухт чорних металів. Практично відсутня номенклатура експорту високотехнологічної металопродукції: продуктів прямого відновлення залізних руд, листів плакованих із гальванічним покриттям та електролітичним оцинкуванням, прокату плоского з корозійностійкої (нержавіючої) сталі.

Надмірне нарощування експорту металопродукції сировинного спрямування стримує розвиток наукоємних технологій сталеплавильного виробництва, не стимулює відмову від застарілого мартенівського способу виробництва сталі.

Останніми роками суттєво зросли обсяги внутрішнього споживання металопродукції: у 2010 р. – у 1,5 раза проти 2009 р., у 2011 р. – на 36% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

*Динаміка внутрішнього ринку металопродукції в Україні
(товарні групи 72; 73)¹*

Показники	2007	2008	2009	2010	2011
Обсяги реалізації вітчизняної металопродукції, млрд грн	141	177,1	127,4	179,2	232,8
У тому числі експорт, млрд грн	99,3	139,5	95	131,9	170,1
Загальний обсяг (власна продукція плюс імпорт), млрд грн/% до попереднього року	58,2/ 136	62,5/ 107	46,4/ 74	69,5/ 150	94,3/ 136
Вітчизняна продукція, млрд грн	41,7	37,6	32,9	47,3	62,7
Вітчизняна продукція у загальному обсязі внутрішнього споживання, %	71,7	60,2	70,9	68,1	66,5
Імпортована продукція, млрд грн	16,5	24,9	13,5	22,2	31,6
Імпорт у загальному обсязі внутрішнього споживання, %	28,3	39,8	29,1	31,9	33,5

¹ Розраховано за джерелом [212, 213].

Це стало можливим завдяки позитивній динаміці виробництва у супутніх галузях економіки (будівництві та машинобудуванні) і збільшенню обсягів державних інвестицій в інфраструктурні проекти (у тому числі при підготовці до чемпіонату з футболу Євро-2012), що розширило попит на продукцію металургії. При цьому темпи зростання внутрішнього споживання

вітчизняної металопродукції значно відстають від темпів надходження імпортованої продукції: за 2005-2011 рр. обсяг продукції вітчизняного виробництва збільшився у 2,4 раза, тоді як імпортована продукція зросла у 3,7 раза.

Основний обсяг металопродукції (72,8%) імпортовано із країн СНД (у тому числі з Російської Федерації – 63%). Близько 15% загального обсягу імпорту припадає на країни ЄС, 8% – на Південно-Східну Азію (у тому числі частка Китаю становила 5,5%), 2% – на Близький і Середній Схід [226].

Гальмує внутрішнє споживання вітчизняної металургійної продукції і стимулює споживання імпортованої продукції перевищення цін на металопродукцію на внутрішньому ринку над цінами експорту металу (табл. 2.5) [254].

Таблиця 2.5

*Ціни на основні види вітчизняного сталевого прокату,
грн/т із ПДВ*

Показники	Внутрішні ціни			Ціни на експортну продукцію		
	грудень 2009 р.	грудень 2010 р.	грудень 2011 р.	грудень 2009 р.	грудень 2010 р.	грудень 2011 р.
Прокат плаский гарячекатаний	4600	6100	6280	4100	4800	5600
Прокат плаский холоднокатаний	5800	7160	7280	4960	5600	6360
Прутки та бруски, арматура	5200	6300	6600	3700	4950	5650
Кутики, фасонні та спеціальні профілі	5350	6650	6900	4000	5200	5300

Так, станом на червень 2012 р. середні ціни на внутрішньому ринку на холодно- та гарячекатані листи (рулони) були в 1,5 раза вищими за експортні світові ціни (Росія, Туреччина, FOB порти Чорного моря), а на найбільш популярні арматуру та катанку – в 1,3 раза. Аналіз показників динаміки імпорту металургійної продукції в Україну свідчить про залежність України

від імпорту феросплавів та наукоємної продукції з високою доданою вартістю, такої, як сталевий плаский прокат із покриттям (імпорт в Україну у 2011 р. становив 583,5 млн дол. США, або 14,7% імпорту металопродукції в Україну), а також продукції з корозійностійкої нержавіючої та легованої сталі (імпорт в Україну у 2011 р. становив 601,7 млн дол. США, або 15,2% імпоротної металопродукції).

У 2011 р. відбулося суттєве зростання (у 2,4 раза) імпорту феросплавів в Україну (табл. 2.6) [178].

Таблиця 2.6

Динаміка виробництва та імпорту феросплавів в Україні

Показники	2009	2010	2011
Обсяги реалізації вітчизняних феросплавів, тис. т	1240	1740	1419
У тому числі експорт, тис. т/млн дол. США	775/707	1105/1199	930/1015
Загальний обсяг (власна продукція плюс імпорт), тис. т	593	743	745
Вітчизняна продукція, тис. т	465	635	489
Вітчизняна продукція в загальному обсязі внутрішнього споживання, %	48,4	85,5	65,6
Імпортована продукція, тис. т/млн дол. США	128/275	108/280	256/603
Імпорт у загальному обсязі внутрішнього споживання, %	21,6	14,5	34,4

Це пов'язано з підвищенням вартості електроенергії для вітчизняних феросплавних підприємств, що призвело до зниження завантаження їх потужностей на 40-50% й унаслідок – до збільшення споживання імпоротної продукції (частка імпорту феросплавів у внутрішньому споживанні у 2011 р. порівняно з 2010 р. зросла у 2,4 раза).

Основною проблемою, що має системне значення для розвитку металургії, є високий ступінь зношеності основних фондів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ступінь зношеності основних фондів металургійних підприємств України у 2010 р. [254]

Підприємство	Дата заснування, рік	Знос основних фондів, %
ЗАТ «Макіївський металургійний завод»	1899	67,4
ВАТ «Міттал Стіл» (м. Кривий Ріг)	1934	80,8
ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну»	1899	56,6
ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	1887	79,5
ВАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського» (м. Дніпродзержинськ)	1889	55,2
ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	1933	56,4
ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	1897 (відновлений у 1927 р.)	57,7
ВАТ «Алчевський металургійний комбінат»	1896	38,9
ВАТ «Єнакіївський металургійний завод»	1897	13,4
ВАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» (м. Маріуполь)	1933	57,1
ВАТ «Донецький металургійний завод»	1872	58,1

Також однією з важливих проблем є відставання технічного рівня металургійної галузі від кращих світових досяг-

нень – більшість металургійних підприємств тривалий час працювала без проведення кардинальної реконструкції, відновлення устаткування, упровадження прогресивних технологій та нормативів. Заробляючи на експорті понад 20 млрд дол. на рік, власники меткомбінатів не поспішали займатися технологічним переоснащенням. У всьому світі, зокрема у США, щорічно в модернізацію і без того сучасних виробництв вкладали в середньому 60 дол. на кожну 1 т виплавленої сталі. В Україні – до 15 дол. [217]. На цей час наднормативно експлуатують 54% коксових батарей, 89% доменних печей, 87% мартенівських печей, 26% конверторів, майже 90% прокатних станів, що призводить до надмірно високої енергоємності продукції (табл. 2.8) [254].

Таблиця 2.8

Питомі витрати енергоресурсів на виробництво чавуну

Показники витрат	ЄС	Китай	Україна
1. Енергоресурси, кг у.п./т	483,4	477,4	637,8
У тому числі кокс, кг/т	383	398	503,8
Природний газ, м ³ /т	–	–	82,2
Пилоугільне паливо, кг/т	104	120	16,9
2. Кисень, м ³ /т	62,3	63,9	81,5

Висока енергоємність виробництва пояснюється неефективним споживанням паливно-енергетичних ресурсів, що спонукає додатково витратити понад 8,5 млрд м³ природного газу та збільшує залежність галузі від імпорту енергоресурсів. Високі витрати енергоносіїв безпосередньо призводять до зниження конкурентоспроможності української металопродукції. Енергоємність виробництва чавуну на українських металургійних підприємствах на 30% вища, ніж на провідних підприємствах світу. Відбулося це через недостатнє використання нових технологій, зокрема спалювання пиловугільного палива (ПВП) у до-

менних печах. У середньому витрати ПВП в Україні становлять 16,9 кг/т на виробництво чавуну, тоді як у ЄС – 104, у Китаї – 120 кг/т [156].

Технологія вдування пиловугільного палива (ПВП) набула великого поширення у світі для зниження витрат коксу й виключення використання природного газу з доменного процесу. З використанням ПВП у світовій практиці щорічно виплавляється близько 300 млн т сталі. Витрати ПВП на 1 т чавуну досягають 100-250 кг, а витрати коксу зменшуються на 250-350 кг (на 30-40%).

В Україні установки з вдування ПВП почали застосовуватися вперше у світі, однак широкого впровадження, окрім як на ПрАТ «Донецький металургійний завод», не отримали. Заходами Програми передбачено будівництво нових установок для застосування ПВП і суттєве розширення його застосування на підприємствах України (табл. 2.9) [80].

Таблиця 2.9

*Введення потужностей з використанням ПВП
на металургійних підприємствах України*

Підприємство	Кількість печей	Продуктивність, тис. т
2010 р.		
ПрАТ «Донецьксталь-МЗ»	2	1450
ПАТ «Алчевський МК»	4	5320
2011 р.		
ПАТ «Запоріжсталь»	3	3000
ПАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча»	2	2350
2016 р.		
ПАТ «Єнакіївський МЗ»	3	3150
2020 р.		
ПАТ «МК «Азовсталь»	3	3300
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	1 (№ 9)	3700

Значна частка енергоресурсів, що споживаються при виробництві чавуну в Україні, припадає на природний газ (щорічно майже 3 млрд м³), тоді як у провідних країнах світу природний газ при його плавленні практично не використовується. Особливо енергоємним є мартенівське виробництво сталі: витрати енергоресурсів при цьому майже у 5 разів (а природного газу в 15 разів) більші, ніж при конвертерному виробництві сталі.

Застарілі технології призводять до перевитрат сировини, матеріалів, палива, енергоносіїв, що збільшує собівартість продукції й підвищує екологічне навантаження на територію, оскільки на підприємствах зростають обсяги викидів забруднюючих речовин і скидів стічних вод.

До переліку 100 найбільших забруднювачів довкілля в Україні входять 12 підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Перелік підприємств металургійної промисловості, які входять до 100 найбільших забруднювачів України [156]

Підприємство	Вплив на довкілля
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Держинського»	Викиди, відходи
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Викиди, відходи
ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	Викиди, відходи
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	Викиди, скиди, відходи
ПАТ «Металургійний комбінат «Азов-сталь»»	Викиди, відходи
ПАТ «Запоріжсталь»	Викиди, скиди, відходи
ПАТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат»	Викиди, скиди, відходи
ПАТ «Запорізький завод феросплавів»	Викиди, відходи
ПАТ «Дніпроспецсталь»	Відходи
ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат»	Викиди
ПАТ «Алчевський металургійний комбінат»	Викиди, скиди, відходи
ТОВ «Миколаївський глиноземний завод»	Викиди, відходи

Із 2000 р. спостерігається тенденція до збільшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, у 2010 р. загальна кількість становила 1076,8 тис. т. Обсяги викидів щодо основних підприємств наведено в табл. 2.11.

Аналіз обсягів викидів забруднюючих речовин показав, що основними технологічними процесами, які дають найбільший внесок у викиди підприємств із повним металургійним циклом є аглодоменне (до 85%) і сталеплавильне виробництво (8-10%). Що стосується забруднюючих речовин, то основними на металургійних підприємствах є оксиди сірки (6-7%), оксиди азоту (3-7%) та оксид вуглецю (75-80%) [156].

Таблиця 2.11

Обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря у 2010 р.

Підприємство	Обсяги викидів забруднюючих речовин, тис. т
ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	321,3
ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	216,8
ВАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»	143,9
ВАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського»	102,2
ВАТ «Алчевський металургійний комбінат»	82,7
ВАТ «Запоріжсталь»	69,8
ВАТ «Єнакіївський металургійний завод»	38,7
ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	8,1

Кризовий стан навколишнього середовища свідчить про необхідність прискорення модернізаційних зрушень у металургійному виробництві в Україні. ГМК є найбільшим забруднювачем навколишнього природного середовища, через пору-

шення земної поверхні під час розробки родовищ корисних копалин, викиди в повітря газових та пилових шкідливих речовин, утворення відходів, забруднення водних ресурсів. Загальний обсяг утворення відходів досягає до 100-120 млн т на рік. У відвалах знаходиться понад 2,2 млрд м³ порожніх порід, у хвостосховищах накопичено 2,6 млрд т відходів збагачення, 250 млн шлаків, 30 млн т шламів. Річний обсяг складування розкритих порід гірничодобувних підприємств має становити 70 млн м³, у тому числі відходів збагачення та порожніх порід, майже 52 млн т [156].

Деякі підприємства у 2010 р. уже почали впроваджувати заходи щодо скорочення викиду пилу й інших забруднюючих речовин в агломераційному та доменному виробництвах із будівництвом устаткування для вловлювання пилу електрофільтрами та тканинними фільтрами, локалізації та очищення неорганізованих викидів у сталеплавильному виробництві, будівництва газоочисних споруд для вловлювання пилу від ливарних дворів та підбункерних естакад. Ці напрями реалізують у проєктах реконструкції ВАТ «Алчевський металургійний комбінат», ВАТ «Єнакіївський металургійний комбінат», ВАТ «Запоріжсталь» і ряд інших підприємств.

Підприємства також вживають заходи, спрямовані на забезпечення найповнішого виконання вимог природоохоронного законодавства щодо зменшення утворення відходів, поводження з відходами, залучення їх у сировинну базу підприємства, передачі на утилізацію стороннім організаціям. За оперативною інформацією, рівень переробки гірничо-металургійної галузі досягає 35-40%, залізовмісних штампів до 100%, при тому що загальний рівень переробки відходів по Україні становить 14-15% [156].

Найбільшу потенційну загрозу становлять небезпечні відходи, яких щорічно утворюються близько 2,6 млн т. Загальний обсяг накопичення відходів I-III класів небезпеки становить понад 22,5 млн т [156].

Через нестачу достатньої кількості обладнання та полігонів для видалення, утилізації, знищення небезпечних відходів у більшості областей України їх зберігають на території підпри-

емств, подекуди видаляють на місця неорганізованого складування. Щорічно знешкоджують і утилізують близько 40% утворених відходів. Переважна частка небезпечних відходів утворюється на гірничо-металургійних підприємствах Донецької, Запорізької, Дніпропетровської областей.

За даними Головного управління статистики Донецької області, у розрахунку на одного мешканця області припадає 345 кг викидів забруднюючих речовин – це більше, ніж у середньому по країні у 3,6 раза. До 1,5 млн т забруднюючих речовин на рік – така статистика по Донецькій області, а це 34,9% усіх викидів по Україні [70].

Процес реконструкції та модернізації основних фондів чорної металургії активізувався в Україні тільки останніми роками. Про досягнення певних модернізаційних зрушень у металургійній галузі України свідчать результати виконання Державної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2011 р. Підтримку інвестиційної діяльності підприємств почали здійснювати і стратегічні власники підприємств.

У 2003 р. обсяг інвестицій у сектор становив 331,1 млн дол., що перевищило рівень 2000 р. на 57,4%. Проте цих інвестиційних ресурсів було явно недостатньо для ведення глибокої реструктуризації сектору й модернізації його застарілих виробничих потужностей. Обсяг інвестицій у 2003 р. становив усього 33,5% обсягу інвестицій, вкладених у чорну металургію в рамках СРСР у 1985 р. [66].

За Програмою [80] щорічне зростання інвестицій у розвиток ГМК має становити 12-13%. Фактично, темп приросту інвестицій у 2004-2011 рр. був нерівномірний, що обумовлено як нерівномірним виконанням заходів Програми, так і світовою фінансовою кризою, яка у 2008-2010 рр. призвела до падіння темпу приросту інвестицій у ГМК (рис. 2.2).

Фактичні інвестиції в оновлення та модернізацію виробництва підприємств ГМК за роками наведено на рис. 2.3; більша частина з них припадає на чорну металургію (рис. 2.4) [80]. У 2011 р. інвестиції в галузі на 1 т сталі склали 21 дол. порівняно з 17 дол. у 2010 р. [85].

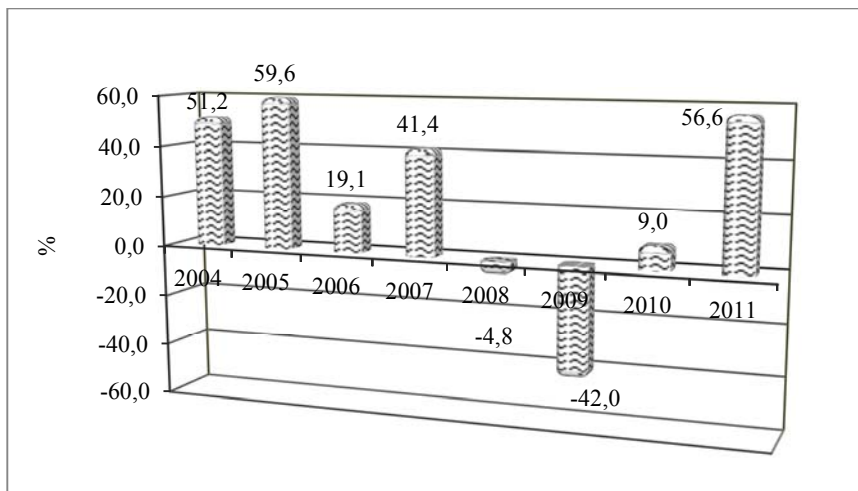


Рис. 2.2. Темп приросту інвестицій у ГМК за 2004-2011 рр., %

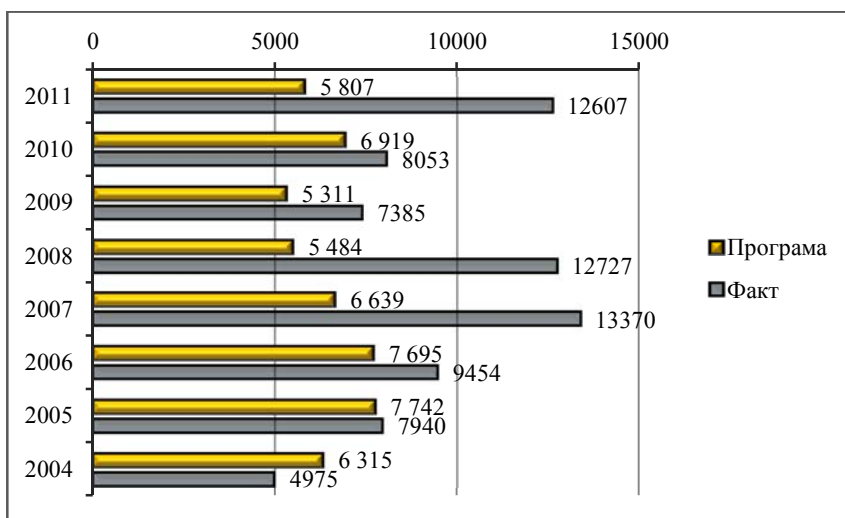


Рис. 2.3. Обсяг інвестицій у ГМК за 2004-2011 рр., млн грн

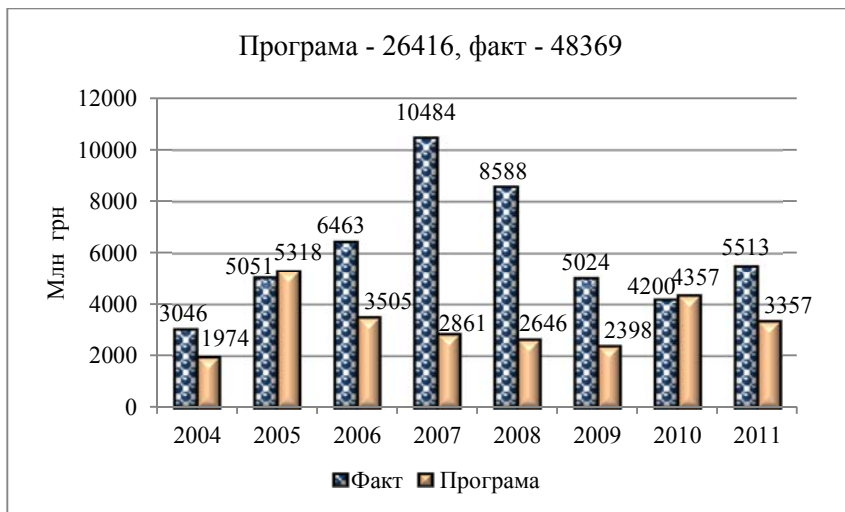


Рис. 2.4. Динаміка інвестицій у чорну металургію

Аналіз показує, що за період 2004-2011 рр. підприємства ГМК України при плані 50,2 млрд грн інвестували в основний капітал 76,5 млрд грн, що на 52,4% більше, ніж передбачено Постановою КМУ від 28.08.2004 р. № 967 [80], якою затверджено Програму. Закладені у Програмі інвестиції в сумі 50,2 млрд грн (7 млрд дол.) більш ніж на 40% мали фінансувати самі підприємства, ще близько 60% – інвестори.

Конкретних механізмів фінансування, реалізації завдань і заходів, а також контролю з боку держави у Програмі не прописано. Тому перспективи її виконання повністю залежали безпосередньо від власників металургійних підприємств і від стану світового ринку металопродукції.

Наслідком такої політики стало те, що за рядом показників (зокрема обсяги виробництва металопродукції) положення Програми було перевищено достроково, але реалізація інших важливих цільових орієнтирів (перш за все, прискорена модернізація галузі й розвиток внутрішнього споживання) виконано неповною мірою.

Фінансування заходів технічного та технологічного оновлення виробництва за підгалузями нерівномірне. Найбільший обсяг інвестиції спрямовано в чорну металургію.

Але через несприятливий інвестиційний клімат у державі не вдалося залучити до процесу відновлення чорної металургії іноземних інвесторів. У 2011 р. проти 2010 р. річний обсяг прямих іноземних інвестицій зменшився у 2,8 раза і був на рівні 138,4 млн дол.

Одним із найвагоміших результатів у ГМК України є досягнення позитивних зрушень у реструктуризації сталеплавильного виробництва: за період з 2003-2011 рр. у загальному обсязі виробництва сталі частка виплавки киснево-конверторної сталі збільшилась із 49,8 до 68,7%, електросталі – з 2,8 до 5,9%, частка мартенівського виробництва скоротилась із 47,4 до 25,4% (табл. 2.12) [80].

Таблиця 2.12

Динаміка структури сталеплавильного виробництва України за роками

Рік	Виробництво сталі, млн т	Частка сталі в загальному виробництві, %		
		мартенівська	киснево-конвертерна	електросталь
1990	49,8	54,0	43,0	3,0
2000	31,37	49,9	46,9	2,9
2001	33,04	49,3	48,1	2,4
2002	34,05	48,1	48,9	2,7
2003	36,95	47,4	49,8	2,8
2004	38,73	45,3	51,5	3,2
2005	38,63	45,0	51,6	3,4
2006	40,90	44,6	51,9	3,5
2007	42,83	44,8	51,4	3,8
2008	37,40	44	51	4
2009	32,7	40	55,9	4,1
2010	33,3	35	60,7	4,3
2011	34,67	25,4	68,7	5,9

У 2011 р. мартенівську сталь виплавляли на шести підприємствах: ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» (290,8 тис. т), ПрАТ «Донецький металургійний завод» (393,6 тис. т), ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» (2361,9 тис. т), ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (1420,9 тис. т), ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» (3810,9 тис. т).

У 2003 р. частка сталі, виплавлена мартенівським способом, становила 47,4%. У 2011 р. – знизилася до 25,4% (див. табл. 2.12) [80].

Мартенівський спосіб виробництва сталі ліквідовано у всіх розвинених країнах світу ще у 80-90-х роках, а в Китаї – у 2003 р. На сьогодні такий спосіб є малоефективним як з економічної, так і з екологічної точки зору. На 2010 р. частка мартенівської сталі становила лише 3,6% світового виробництва сталі та припадала в основному на Росію (40%) і Україну (46%), тобто ці дві країни в сукупності виробляли 86% світового обсягу мартенівської сталі [254].

У 2007-2008 рр. на металургійних підприємствах України нараховувалась 51 мартенівська піч, з яких в експлуатації знаходилось 42 печі загальною потужністю 21 млн т, 9 – було законсервовано. На початок жовтня 2011 р. з 21 мартенівської печі працювало 14 [80].

У 2009-2011 рр. припинено мартенівське виробництво на ПрАТ «Макіївський металургійний завод»; на ПАТ «Алчевський металургійний комбінат» здійснено повний перехід на виплавку сталі в конвертерах; ПрАТ «Донецьксталь-металургійний завод» з 5 печей поетапно виведено з роботи 3, а на 2012 р. було заплановано повне припинення виробництва сталі мартенівським способом із заміною на електросталеплавильне; у травні 2011 р. зупинено мартенівський цех на ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», сталь виплавляється тільки в конвертерах.

У 2012 р. планується зупинка мартенівського виробництва потужністю 800 тис. т сталі на рік на ВАТ «Інтерпайп НТЗ» у зв'язку із завершенням будівництва електросталеплавильного комплексу ТОВ «Металургійний завод «Дніпросталь».

На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» заплановано у 2013-2014 рр. припинення мартенівського виробництва після введення в експлуатацію нового сталеплавильного комплексу потужністю 1,2 млн т сталі на рік.

У 2013 р. в Україні залишаться всього два підприємства з мартенівським виробництвом сталі – ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» та ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», а обсяг виплавки мартенівської сталі становитиме не більше 10-15% галузевого виробництва [80].

Дослідження стану гірничо-металургійного комплексу України з позиції сталого розвитку передбачає аналіз економічної, екологічної та соціальної складових. Одним із важливих соціальних чинників сталого розвитку є рівень життя населення. Металургія забезпечує 15% загальної кількості працюючих у промисловості, близько 500 тис. зайнятих у різних регіонах країни.

Починаючи з 2008 р. більшість металургійних підприємств здійснюють скорочення кількості робочих місць. За чотири роки кризи (2008-2011 рр.) галузь втратила 136 тис. робочих місць [217].

Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча у 2011 р. став рекордсменом зі зниження чисельності працівників (на 11,6% – до 36997 осіб). За останні п'ять років чисельність персоналу підприємства скоротилася більш ніж на 20 тис. осіб. Більш «м'яку» політику скорочень, у тому числі за рахунок високої вихідної допомоги пенсіонерам та співробітникам передпенсійного віку, проводить АрселорМіттал Кривий Ріг. За аналізований період відбулося зменшення штату на 12,5 тис. чол., про що свідчать дані табл. 2.13 [44].

Що стосується ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», то тільки за 2011 р. відбулося зниження чисельності робітників порівняно з 2010 р. на 12%, а всього за п'ять років – на 9889 чол. Скорочення кількості зайнятих у галузі є об'єктивною реальністю, яка відповідає трендам розвитку чорної металургії у глобальному аспекті. Основні підприємства галузі намагаються скоротити змінні витрати й автоматизують процеси на виробни-

цтві, тим самим скорочуючи кількість зайнятих у галузі [44]. Така тенденція збережеться і в найближчій перспективі, і цей процес пов'язаний зі скороченням експортного ринку української металопродукції.

Таблиця 2.13

*Середньооблікова кількість штатних співробітників
(кількість осіб)*

Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	Приріст за 2007- 2011
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	57240	53958	49335	45492	36997	-20243
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	46967	42094	39930	36847	34412	-12555
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	20222	20076	19401	18908	18440	-1782
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського»	18465	17729	16399	15700	15235	-3230
ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»	22659	20326	17049	14538	12770	-9889
ПрАТ «Донецький металургійний завод»	2025	1964	1737	1635	1563	-462

Середньомісячну номінальну заробітну плату працівників ГКМ України наведено в табл. 2.14 [190].

Рівень середньої заробітної плати має тенденції до зростання, темп приросту за 2005-2011 рр. становив майже 275%, але, порівняно з показниками рівня оплати праці у країнах ЄС або навіть у Росії, залишається низьким.

Середня заробітна плата за аналізованими підприємствами коливається в межах 3-5 тис., що вище середньої заробітної

плати по галузі, а також вище середньої заробітної плати по Україні, яка у 2011 р. становила 2633 грн. Дані розраховано на підставі фонду оплати праці та середньої чисельності штатних працівників (табл. 2.15) [44].

Таблиця 2.14

*Середньомісячна номінальна заробітна плата
працівників ГМК України, грн*

2000 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2005- 2011 рр.
421	1287	1560	2003	2418	2429	2916	3539	275%

Таблиця 2.15

Середня заробітна плата штатних працівників, грн

Підприємство	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	Темп приросту 2007- 2011 рр.
ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»	2352,04	2972,63	3487,69	4350,08	5086,61	116,26%
ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	2600,96	3255,10	2998,37	3654,58	4825,43	85,52%
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського»	1865,52	2370,76	2671,60	2948,46	3401,49	82,33%
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	2239,79	2540,30	2208,84	2733,03	3870,10	72,79%
ПАТ «Арселор-Міттал Кривий Ріг»	2998,49	3384,00	3712,88	4470,93	4986,95	66,32%
ПрАТ «Донецький металургійний завод»	2770,12	3402,21	3063,79	3344,29	4144,55	49,62%

Узагальнюючи вищевикладене, потрібно усвідомити роль української металургії в сучасних глобалізаційних процесах збалансованого (сталого) розвитку, і зробити потрібні кроки в напрямі зростання високотехнологічного розвитку галузевих підприємств. Необхідно:

по-перше, здійснювати їх глибоку реструктуризацію, переходити з мартенівського способу виробництва сталі на киснево-конвертерний і електросталеплавильний;

по-друге, переорієнтуватися на внутрішній ринок, оскільки ситуація, коли експорт у галузі становить 80%, – ненормальна, тому що робить нас залежними від зовнішніх чинників і світових тенденцій ринку;

по-третє, змінити ставлення до напівфабрикатів як експортного товару, інакше Україна перетвориться лише на постачальника сировини для інших країн, які посядуть місце України у виробництві готової продукції і відповідно «захоплять» прибутки, які в багато разів перевищуватимуть напівфабрикати.

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що галузі потрібна термінова модернізація потужностей, яка приведе до позитивних зрушень, а саме:

упровадження екологічно безпечних технологій в основному й допоміжному виробництвах приведе до поліпшення екологічного стану діючих виробництв;

значно зменшиться кількість відходів і питомих викидів шкідливих речовин до повітряного та водного басейнів;

з використанням нових технологічних засобів та матеріалів відбудеться вдосконалення стаціонарних пиловловлюючих установок і водоочисних споруд;

на основі створення й упровадження економічно доцільних технологій збільшаться обсяги та підвищиться ефективність переробки відходів виробництва;

надання державної підтримки на законодавчому рівні забезпечить стимулювання процесів модернізації та технологічного переоснащення підприємств галузі шляхом поліпшення екологічного стану населених пунктів, розташованих поряд із підприємствами гірничо-металургійного комплексу.

Відповідно, досягнення високої конкурентоспроможності можливе за рахунок зниження виробничих витрат, ресурсо- та енергозбереження, підвищення продуктивності праці та зменшення собівартості. До того ж український сектор чорної металургії має конкурентну перевагу: на території України знаходиться значний сировинний потенціал, який сміливо можна назвати феноменальним за складом і обсягами природних запасів. Функціонування масштабного металургійного комплексу в Україні підтримується достатнім обсягом енергоресурсів і розвиненою транспортною мережею, країна також має вдале геополітичне розміщення, яке забезпечує їй необхідне економічне партнерство – додаткове постачання сировини й енергоресурсів при коливаннях ситуації на внутрішньому ринку.

Для здійснення завдань технічного переозброєння металургійної галузі Україна володіє достатнім потенціалом наукових, проектних і монтажних організацій, має потужну машинобудівну базу, що дозволяє з оптимізмом розглядати пропозиції технічних рішень розвитку галузі.

2.2. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств

З того моменту, як Україна стала незалежною державою, металургійна галузь пройшла певний шлях змін і перебудови. Корпоративна революція в галузі, перехід прав власності у приватні руки, втрата державою керівництва стратегічними підприємствами призвели до значного погіршення конкурентних позицій підприємств ГМК України та стабільності держави в цілому. У 1990 р. обсяг виплавки сталі в УРСР перевищував 52 млн т [256]. Здавалося, що після адаптації до ринкових умов господарювання напрацьований уже потенціал галузі буде успішно реалізований новими приватними власниками заводів і комбінатів. Але цього не сталося.

На сьогодні гірничо-металургійний комплекс України включає:

15 металургійних комбінатів і заводів;
3 феросплавних заводи;
14 гірничодобувних підприємств;
12 коксохімічних заводів;
13 заводів з виробництва вогнетривів;
20 метизних заводів;
8 підприємств з виробництва труб і 134 підприємства, що організували виробництво труб [90].

До 1989 р. усі металургійні підприємства перебували у власності СРСР. Далі, у зв'язку з набуттям Україною статусу незалежної держави, почалася реалізація політики роздержавлення та приватизації, головною організаційною формою господарювання підприємств гірничо-металургійного комплексу України стало акціонерне товариство. Протягом 1999-2004 рр. відбувалися зміни у структурі власності підприємств гірничо-металургійного комплексу України – під тиском конкуренції активно формувалися вертикально інтегровані структури.

Передумовою для об'єднання акціонерного капіталу металургійних підприємств України з великими корпоративними транснаціональними структурами є складні технологічні ланцюги виробництва та подальша глобалізація світової економіки. Корпорації об'єднуються в більші, надгалузеві, а часто й наднаціональні корпоративні об'єднання – великі й надвеликі корпоративні групи. У результаті утворюються об'єднання, у яких більше шансів забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності.

У результаті інтеграційних процесів майже всі великі підприємства ГМК України ввійшли до складу холдингів і груп (табл. 2.16).

Сучасний профіль металургійної промисловості України визначають уже не окремі комбінати, а великі концентровані структури, які володіють гірничо-металургійними підприємствами, такі як Систем Капітал Менеджмент (СКМ), Evraz Group SA, Приват, Індустріальний союз Донбасу. Окрім активів в Україні зазначені структури володіють активами у США, Росії,

Таблиця 2.16

*Корпоративна приналежність комбінатів і заводів
чорної металургії України¹*

Група (корпоративна приналежність)	Підприємства, які входять до складу групи
Приват	ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну», ПАТ «Стахановський завод феросплавів», ПАТ «Запорізький завод феросплавів», ПАТ «Нікопольський завод феросплавів»
Індустріальний союз Донбасу	ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПАТ «Дніпропетровський металургійний комбінат ім. Держинського», ПАТ «Краматорський металургійний завод»
СКМ (Метінвест Холдинг)	ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Азовсталь», ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», ПрАТ «Макіївський металургійний завод»
Донецьксталь	ПрАТ «Донецьксталь – металургійний завод», ПАТ «Донецький металургійний завод»
Evras Group SA	ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»
Midland Group (Midland Resources Holding)	ПАТ «Запоріжсталь»
EastOne	ПАТ «Дніпроспецсталь»
Міттал Стіл	ПАТ «АрселолМіттал Кривий Ріг»

¹ Узагальнено та структуровано на основі даних компаній та інтернет-видань.

Європі. У сучасних умовах домінуючою формою організації гірничо-металургійного бізнесу стає холдингова компанія [174].

Описані зміни у структурі власності та організації ГМК України дають підставу припустити, що для аналізу й оцінки ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств можуть розглядатися як окремі підприємства, так і окремі елементи корпоративних структур, які працюють у сфері металургійного бізнесу – гірничо-металургійні комплекси і дивізіони [174].

У 2012 р. у журналі Forbes Україна опубліковано рейтинг 200 найбільших компаній країни. Компанії ранжуються за обсягом виручки у 2011 р. (табл. 2.17) [113]. Слід зазначити, що третина сукупного доходу найбільших вітчизняних компаній отримана в гірничо-металургійному секторі.

Таблиця 2.17

Найбільші компанії в гірничо-металургійному секторі України в 2011 р.

Місце	Компанія	Галузь	Виручка, млн грн	Зростання до 2010 р., %	Прибуток, млн грн
1	Метінвест	Металургія	113 362	52	14813
2	ІСД	Металургія	49 046	36	-6939
4	АрселорМіттал Кривий Ріг	Металургія	28 883	23	2143
6	Донецьксталь	Металургія	22 466	42	2202
8	Запоріжсталь	Металургія	17 906	36	-124

Компанія Метінвест заснована у 2006 р. як вертикально інтегрований металургійний холдинг. Основними акціонерами Метінвесту у 2010 р. були Група СКМ (75%) і Група «Смарт Холдинг» (25%). У 2011 р. у результаті об'єднання активів Метінвесту та Маріупольського металургійного комбінату ім. Ілліча (ММК ім. Ілліча) розподіл частки основних акціонерів змінився: Група СКМ – 71,25%, Група «Смарт Холдинг» – 23,75%, компанія Clarendale Limited (основним бенефіціаром якої є Володимир Бойко) – 5% [140].

Метінвест – це міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна компанія, до якої входять 24 підприємства в Україні, Європі та США. Метінвест контролює кожен етап виробничого ланцюжка – від видобутку руди та вугілля, виробництва коксу, виплавки сталі до виробництва плоского, сортового та фасонного прокату, виготовлення труб великого діаметра й іншої продукції з високою доданою вартістю. Основні фінансові показники Компанії Метінвест наведено в табл. 2.18 [100].

Таблиця 2.18

Динаміка ключових показників Компанії Метінвест

Показники	2011	2010	2009	2008	2007
Дохід, млн дол.	14 189	9 358	6 026	13 213	7 425
Зміна, %	51,6	55,3	(54,4)	78,0	
Валовий прибуток, млн дол.	4 316	2 986	1 661	4 838	2 530
Рентабельність, %	30,4	31,9	27,6	36,6	34,1
Відкоригований показник ЕВІТДА, млн дол.	3 565	2 552	1 400	4 769	2 343
Рентабельність, %	25,1	27,3	23,2	36,1	31,6
Операційний прибуток, млн дол.	2 701	943	894	4 128	1 889
Рентабельність, %	19,0	10,1	14,8	31,2	25,4
Чистий прибуток, млн дол.	1 854	437	334	2 803	1 321
Рентабельність, %	13,1	4,7	5,5	21,2	17,8

Аналізуючи показники табл. 2.18, слід зазначити, що 2009 р. для Компанії Метінвест був найбільш невдалим. Така ситуація стала наслідком світової кризи, яка не могла не позначитися на показниках Групи Метінвест, тому що компанія експортує значну частку своєї продукції у 75 країн світу. Але вже у 2010 р. ситуація почала стабілізуватися завдяки головній конкурентній перевазі – вертикальній інтеграції, яка дозволяє Компанії залишатися стійкою і ефективною, незважаючи на коливання ринкового середовища. Об'єднання підприємств одного виробничого ланцюжка в рамках Групи забезпечило мінімальні витрати виробництва, а стабільність взаємозв'язків між підпри-

емствами Групи зумовила відносно рівні показники. Рентабельність по ЕВІТДА у 2011 р. залишилася на рівні 25,1%, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію.

Динаміку основних виробничих показників Групи Метінвест наведено в табл. 2.19 [100].

Таблиця 2.19

Динаміка основних виробничих показників Групи Метінвест

Продукція, тис. т	2009	2010	2011	Зміна, %
Чавун	6123	11850	12385	102,27%
Сталь	7027	13835	14375	104,57%
Напівфабрикати	2730	3018	2974	8,94%
Готова металева продукція	4098	4902	9317	127,36%
Трубна продукція	523	317	678	29,64%
Коксівне вугілля (видобуток)	9540	10098	11339	18,86%
Енергетичне вугілля (видобуток)	2980	2891	2013	-32,45%
Залізорудний концентрат (виробництво)	30648	35726	35741	16,62%

Протягом 2011 р. Група Метінвест виробила 14375 тис. т сталі, що на 3,9% більше, ніж у 2010 р., і є рекордним показником для Метінвесту. Збільшення виробництва сталі обумовлено збільшенням на 4,5% виробництва чавуну до рівня 12385 тис. т. Даний приріст виробництва чавуну викликаний збільшенням продуктивності доменних печей на ММК ім. Ілліча (ММКІ) за рахунок вжиття ряду оптимізаційних заходів (451 тис. т), а також введенням в експлуатацію в кінці року модернізованої доменної печі (ДП) № 3 на Єнакіївському металургійному заводі (ЄМЗ) (180 тис. т). При цьому виробництво чавуну на МК

«Азовсталь» (Азовсталь) знизилося на 96 тис. т порівняно з попереднім роком.

Відповідно до стратегії Групи Метінвест, яка сфокусована на виробництві продукції з більш високою доданою вартістю, частка готової продукції зросла на 13,7 в.п. порівняно з відповідним періодом минулого року – до 77,1% у пропонованому Компанією асортименті за 2011 р.

Зростання виробництва плаского прокату у 2011 р. на 159,2% (3935 тис. т) значною мірою викликано придбанням у листопаді 2010 р. ММК ім. Ілліча (2324 тис. т листа і 1707 тис. т рулону). Сприятливі ринкові умови на ринках Європи в першому півріччі 2011 р. дозволили збільшити виробництво на європейських заводах за рахунок збільшення годинної продуктивності на 90 тис. т. Однак на Азовсталі виробнича програма була змінена внаслідок перерозподілу замовлень убік збільшення реалізації штрипса для Харцизького трубного заводу (ХТЗ) і зменшення відвантаження для третіх осіб на 186 тис. т.

У 2010-2011 рр. Компанія Метінвест вдало розмістила єврооблігації на фінансових ринках США, Європи та Азії. Кошти були залучені, головним чином, для цілей фінансування програми капітальних інвестицій Компанії.

Стратегія Метінвесту спрямована на забезпечення довгострокового стійкого зростання. Сьогодні Метінвест – одна з найбільших компаній в Україні, великий експортер і платник податків. Податкові відрахування у 2010 р. становили 11,062 млрд грн, що, за даними Державної податкової служби України, становить 11% надходжень до загального фонду державного бюджету України [140].

Підписання Глобального Договору ООН у 2010 р. стало для Групи Метінвест послідовним кроком у розвитку соціальної відповідальності діяльності. Важливим чинником сталого розвитку Метінвесту є побудова нової корпоративної культури, яка змінює систему взаємовідносин працівників на виробництві, бізнесу та навколишнього середовища, бізнесу та суспільства. У Метінвесті це завдання вирішується комплексно, один із таких методів – упровадження філософії «Ощадливого виробництва» (LEAN), широко відомої культури оптимізації бізнес-процесів.

Подолавши складний період спаду у світовій економіці, Метінвест уже у 2010 р. успішно вийшов на стабільні фінансові й операційні показники, виконавши зобов'язання перед усіма зацікавленими сторонами. Саме в цей період керівництвом компанії були прийняті стратегічні рішення про довгостроковий сталий розвиток. Метінвест розробив стратегію-2020, поставивши перед собою три мети:

забезпечити стійку конкурентну перевагу продукції;
посилити позиції на стратегічних ринках;

досягти рівня кращих практик у веденні бізнесу за рахунок упровадження корпоративної культури та цінностей, ефективного управління персоналом і оптимізації внутрішніх процесів [31].

У фокусі нової стратегії компанії підвищення ефективності всіх бізнес-процесів. При цьому в кожному із заявлених цілей включено завдання відповідального ведення бізнесу щодо зацікавлених сторін.

Соціальна відповідальність Метінвесту ґрунтується на інтеграції соціальних, економічних і екологічних принципів сталого розвитку у стратегію й операційну діяльність компанії. Корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) кожного підприємства Групи інтегровано в бізнес-стратегію всієї групи так, що створення соціальної цінності сприяє формуванню цінності і для акціонерів [140].

У компанії вважають, що бізнес не може бути успішним, якщо при його діяльності постраждали люди. Тому абсолютним пріоритетом для Метінвесту є здоров'я і безпека співробітників. У Групі прагнуть не просто дотримуватися вимог законодавства, а підвищити загальну культуру безпеки на виробництві зі стратегічною метою знизити до нуля рівень травматизму.

У компанії змінили підходи до управління питаннями охорони праці, створивши централізовану вертикаль управління – на всіх рівнях, починаючи з правління компанії й закінчуючи кожним підприємством, функціонує своя центральна комісія. Сьогодні Метінвест – лідер в Україні з використання механізмів Кіотського протоколу. Проекти спільного впровадження на підприємствах Групи показали скорочення викидів на більш

ніж 8 млн т CO₂. Метінвест реалізує прийнятну стратегію з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища з 2008 р.

Серед пріоритетних завдань, поставлених компанією на найближчі десятиліття, – підвищення енергоефективності всіх виробничих об'єктів і активна участь у здійсненні проектів у рамках Кіотського протоколу. Метінвест є єдиною українською компанією, чії практики в галузі охорони навколишнього середовища та підвищення рівня безпеки на виробництві отримали світове визнання – сертифікати Climate Action Member Всесвітньої асоціації виробників сталі та одну з нагород за кращий проект підвищення рівня безпеки на виробництві.

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» – найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України, унікальне за своїми масштабами й можливостями, з повним металургійним циклом, яке включає виробництво: коксохімічне, гірничо-збагачувальне, шахтоуправління з підземного видобутку руди і металургійне, яке складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного переділів [170]. Підприємство спеціалізується на виробництві арматурної сталі та катанки зі звичайних і низьколегованих марок сталей, а також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Виготовлений на підприємстві металопрокат використовують у всіх кліматичних зонах планети, і це сприяє створенню підприємству іміджу надійного партнера, який урахує й задовольняє запити кожного конкретного споживача.

Аналізуючи діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна виділити такі сильні сторони підприємства [170]:

- власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину;

- географічна близькість до джерел енергоресурсів – вугілля та газу;

- низькі витрати металургійного виробництва;

- присутність на ринках із високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід, СНД і Балкани);

географічна близькість до Європи та СНД – залізничне сполучення;

близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із лідерів металургійної промисловості України і частиною компанії-виробника сталі № 1 у світі. Висока позиція у сталеливарній галузі накладає на підприємство особливу відповідальність. На підприємстві приділяється велика увага діяльності в галузі корпоративної соціальної відповідальності й гармонійного співіснування бізнесу та навколишнього середовища. Це підвищує відмінну репутацію компанії і приводить до більш стійкого розвитку. АрселорМіттал Кривий Ріг – містоутворююче підприємство, тому йому потрібно враховувати інтереси суспільства і брати на себе відповідальність за вплив на зацікавлені сторони й навколишнє середовище.

На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стратегія корпоративної соціальної відповідальності реалізується в чотирьох сферах [84]:

- інвестиції в людей;
- створення екологічної сталі;
- інвестиції в регіон та місто;
- прозоре управління.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» традиційно вважалось одним із найбільших роботодавців України. На момент продажу підприємства нинішньому власнику у 2005 р. штатна чисельність працівників становила 57921 осіб. У кінці 2011 р. чисельність персоналу АрселорМіттал Кривий Ріг становила 33890 осіб [84]. За даними профспілкової організації «ArcelorMittal Кривий Ріг», на 1 жовтня 2012 р. середньооблікова чисельність працівників становила 32333 осіб. За сім років (2005-2011 рр.) чисельність працівників знизилася на 24031 чол., або на 42%.

Для підвищення рівня ефективності роботи у 2011 р. на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» тривав процес реорганізації штатної чисельності персоналу. Підприємство є одним із небагатьох в Україні, що протягом останніх п'яти років надає матеріальну підтримку у вигляді компенсаційних виплат співробіт-

никам, які самостійно приймають рішення про вихід із підприємства. Програма добровільного звільнення (ПДЗ) у 2011 р. була спрямована більшою мірою на зниження кількості керівників, фахівців, службовців і адміністративно-господарського персоналу, ніж працівників виробничих департаментів.

У 2011 р. Програмою добровільного звільнення скористалися 2042 співробітники підприємства (6% від загальної чисельності працівників). Це вимушений захід для підприємства, продиктований економічною доцільністю та ситуацією, що склалась у світовій економіці: надлишок виробничих потужностей і зниження попиту на сталь, зростання конкуренції на світовому ринку й ін.

Продуктивність праці на одного працівника, зайнятого в металургійному виробництві на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», значно нижче, ніж на сталеливарних підприємствах не тільки за кордоном, але й у самій Україні, про що свідчать дані табл. 2.20 [84].

Таблиця 2.20

Продуктивність праці великих металургійних підприємств України, т/чол. (виробництво сталі)¹

Підприємство	Продуктивність праці
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	172,7
ПАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча»	181,1
ПАТ «Дніпровський комбінат ім. Дзержинського	224,7
ПАТ «Алчевський металургійний комбінат»	230,2
ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь»	281,7
ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»	421,1

¹ За даними виробничо-господарського об'єднання «Металург-пром».

Продуктивність праці на одного працівника на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становить 172,7 т сталі на людину на рік, на Запоріжсталі – 281,7 т, а на Азовсталі – 421,1 т [84].

Для ефективного управління питаннями охорони навколишнього середовища АрселорМіттал Кривий Ріг одним із перших металургійних підприємств України впровадило систему екологічного менеджменту. Протягом п'яти років підприємство підтверджує відповідність системи екологічного менеджменту вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2004, що свідчить про її високу надійність і результативність [84]. Ця система є основним інструментом урахування екологічних пріоритетів при плануванні виробничої діяльності й поширюється на всі виробничі підрозділи підприємства.

На підприємстві затверджена Екологічна політика, у якій викладено основні принципи ставлення до охорони навколишнього середовища.

Інвестуючи чималі кошти в модернізацію виробництва, щорічно частину цих інвестицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямовує на вирішення питань охорони навколишнього середовища. У 2011 р. інвестиції підприємства в екологію становили 359,6 млн грн (табл. 2.21) [84].

Порівняно з 2010 р. сума інвестицій підприємства в екологію знизилася на 11,5% (понад 401 млн грн у 2010 р.). Зниження обсягу інвестицій пов'язане із завершенням у 2011 р. великих інвестиційних проектів, таких як модернізація аспіраційних установок конвеєрного тракту подачі сипучих матеріалів у конвертерному цеху й об'єднання трубопроводів-повітряників у єдину колекторну систему в коксохімічному виробництві.

Складний процес виробництва металопродукції пов'язаний зі споживанням значної кількості електроенергії, палива та теплоенергії. Тому для АрселорМіттал Кривий Ріг вирішення питань енергозбереження є одним із ключових завдань.

Дії в цій сфері спрямовані на скорочення споживання покупних енергоресурсів, розвиток власних енергетичних потужностей та ефективне використання вторинних енергетичних ресурсів.

Таблиця 2.21

*Витрати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
на охорону навколишнього середовища, млн грн [84]*

Показники	2009	2010	2011
Усього:	265,5	401,7	359,6
Обіг з відходами	111,9	141,1	140,7
Очищення викидів у повітря	82,1	157,1	93,3
Очищення скидів у воду	62,9	94,3	103,6
Витрати на запобігання впливу на навколишнє середовище	-	-	0,1
Витрати на екологічний менеджмент	8,6	9,2	21,9
Збір (податок) за забруднення навколишнього природного середовища	45,5	73,2	69,3

У 2011 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вжило більше 100 заходів, спрямованих на економію палива, електроенергії та теплової енергії.

Група «Донецьксталь» є одним із найбільших виробників комерційного високоякісного концентрату коксівного вугілля, коксу й металопродукції. ПАТ «Донецький металургійний завод» було створено у 1996 р. на базі одного з найстаріших металургійних підприємств України – Донецького металургійного заводу. У 2002 р. на базі двох цехів заводу (доменного та мартенівського) було створено ПрАТ «Донецьксталь»-металургійний завод» [61].

ПрАТ «Донецьксталь» – сучасне металургійне підприємство, що спеціалізується на виробництві:

ливарного та передільного чавуну;

більше 100 різновидів вуглецевих та звичайної якості, конструкційних, інструментальних, низьколегованих, легованих якісних і високоякісних марок сталі;

церковних дзвонів із кольорового високоякісного сплаву;

шлакоутворюючих сумішей, гранульованого шлаку і буд-матеріалів.

Основні фінансові й операційні показники підприємства наведено в табл. 2.22 [61].

Таблиця 2.22

*Основні фінансові й операційні показники
Групи «Донецьксталь»*

Показники	2009	2010	2011
Виробництво, млн т:			
вугільний концентрат	3,36	2,63	3,73
кокс	2,52	2,77	2,56
чавун	1,40	1,32	1,21
виробництво сталі	0,46	0,53	0,42
Виручка від реалізації, млн дол.	917	1,711	2,082
Річний приріст, %		87	22
ЕВІТДА, млн дол.	135	343	578
Рентабельність по ЕВІТДА, %	15	20	28
Капітальні витрати, млн дол.	65	156	216

У Групи «Донецьксталь» (Донецьксталь) відмінні результати. Чистий прибуток у 2011 р. збільшився майже вдвічі – до 2,2 млрд грн. Весь минулий рік Група готувалася до закриття мартенів і скорочувала виробництво сталі і прокату (на 20 і 25% відповідно). Секрет у високих цінах на сировину. Донецьксталь експортувала у 2011 р. 2,7 млн т коксу (близько 8% світового ринку цього продукту).

На сьогоднішній день Донецьксталь є найбільшим виробником товарного чавуну в Україні (~ 60% частки ринку) і одним із найбільших у СНД із такими конкурентоспроможними перевагами, як висока і стабільна якість, логістика та мінімальні транспортні витрати.

Донецький металургійний завод (ДМЗ) за підсумками січня-жовтня 2012 р. знизив виробництво готового прокату на 60,8% порівняно з аналогічним періодом 2011 р. – до 142 тис. т [61].

Реалізуючи Комплексну програму стратегічного розвитку металургійного комплексу та виконуючи рішення міської ради про поліпшення екологічної ситуації в Донецьку, а також у рамках упровадження Програми економічного і соціального розвитку міста, Донецький металургійний завод у рік 100-річчя ново-мартенівського цеху вивів з експлуатації останні мартенівські печі.

У 2008 р. на підприємстві ПрАТ «Донецьксталь»-металургійний завод зупинили перший із шести мартенів. У 2009 р. виведено з експлуатації наступну мартенівську піч. А 18 квітня 2012 р. мартенівське виробництво ДМЗ стало історією і було призупинено випуск листового прокату.

Замість мартенівських печей буде побудована дугова електросталеплавильна піч (ДСП-150) конструкції фірми Siemens VAI (Німеччина) із сучасною системою газоочищення, що не має аналогів в Україні.

Виробництво сталі за січень-жовтень 2012 р. скоротилося на 73,4% – до 90 тис. т. Фактично сталь не виплавляється із травня 2012 р. [61].

При цьому за 10 місяців випуск чавуну мав зростання на 6,3%, до 1083000 т. У жовтні вироблено 5 тис. т прокату та 119 тис. т чавуну. Сталь не виплавлялася [61].

ПАТ «Донецький металургійний завод» і ПрАТ «Донецьксталь»-металургійний завод велику увагу приділяють охороні навколишнього середовища, раціональному використанню природних ресурсів, а також упровадженню у практику діяльності підприємства елементів нової промислової екологічної культури.

Із 40,2 млрд м³ природного газу, імпортованого Україною у 2011 р., майже 5,2 млрд припало на чорну металургію [119].

Необхідно освоювати альтернативну технологію – заміщення його пиловугільною сумішшю. Масштабне впровадження даної технології приведе до зменшення собівартості 1 т українського чавуну на 10-15%.

З упровадженням ПВП-технології на більшості доменних потужностей України галузь зможе зменшити споживання бла-

китного палива на 2,5-2,7 млрд м³ щорічно, що становить 7-8% поточного обсягу імпорту газу з Росії [119].

Комплекси із вдування ПВП експлуатуються вже на декількох метпідприємствах країни. Серед них, насамперед, слід назвати завод «Донецьксталь», на якому цю технологію апробували одними з перших у світі ще в радянські часи. Установки пиловугільного вдування використовуються також на Запоріжсталі та Алчевському меткомбінаті. Планується запуск відповідного обладнання і на ММК ім. Ілліча, Дніпровському металургійному комбінаті ім. Держинського.

Донецьксталь великий акцент робить на підвищенні ефективності виробництва, у тому числі за рахунок вертикальної інтеграції, диверсифікації продажів і задоволенні нішевого попиту.

Металургійні підприємства України у 2011 р., згідно з даними Державної служби статистики, отримали за сукупністю результатів збиток у розмірі 3,61 млрд грн. При цьому 60,7% від загальної кількості підприємств завершили рік із прибутком у розмірі 9,27 млрд грн, що на 2,3% більше, ніж у 2010 р. А сумарний збиток металургійних підприємств досяг 12,88 млрд грн через підвищення цін на сировину і зниження ціни на продукцію, унаслідок падіння попиту на світовому ринку в кінці 2011 р. Динаміку результатів провідних великих металургійних підприємств за 2007-2011 рр. наведено в табл. 2.23 [44].

Найбільшу виручку у 2011 р. отримало ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» що входить до Групи Метінвест – 44 млрд 423,5 млн грн. Комбінат перевищив показник 2010 р. на 24%, а 2007 р. – на 105%. Азовсталь у 2011 р. збільшив виробництво готового прокату на 3,2% порівняно з 2010 р. до 5,317 млн т. Випуск сталі за цей період зберігся на рівні попереднього року – 5,586 млн т, тоді як випуск чавуну знизився на 1,9% – до 4,862 млн т. У другому півріччі 2010 р. Метінвест Холдинг став контролювати 96% акцій ММК ім. Ілліча.

ММК ім. Ілліча у 2011 р. збільшив виробництво сталі на 8,6% – до 6,122 млн т, чавуну на 9,5% – до 5,180 млн т, готового прокату на 18,4% – до 4,710 млн т. Це дозволило йому отримати 35 млрд 759,7 млн грн виручки.

За показником чистого доходу від реалізації продукції виділяється двійка лідерів: ММК ім. Ілліча і Азовсталь, а АрселорМіттал Кривий Ріг тримає свою позицію з показником у 28,9 млрд грн (табл. 2.24) [44].

Слід зазначити, що найбільш міцні позиції серед металургійних підприємств у ГМК посідали підприємства, підконтрольні Метінвесту і СКМ. Хороші темпи приросту виручки показав також і Алчевський металургійний комбінат – за 2011 р. його виручка зросла на 75%.

Збільшення сумарного збитку підприємств чорної металургії України у 2011 р. відбулося під дією підвищення цін на сировину і зниження ціни на продукцію, яке стало наслідком падіння попиту в кінці року.

Що стосується темпу приросту чистого прибутку (табл. 2.25), то позитивний результат мали тільки два серед аналізованих підприємств [44]. АрселорМіттал Кривий Ріг у 2011 р. наростив чистий прибуток на 77,2% порівняно з попереднім роком – до 2 млрд 143 млн грн. Азовсталь у 2011 р. практично в два рази збільшив збиток до 507,5 млн грн, незважаючи на те, що у 2007-2011 рр. темп приросту прибутку досягав 124%. Найбільший збиток у 2011 р. серед аналізованих підприємств показав Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, що входить до Групи Метінвест.

Підприємство збільшило чистий збиток порівняно з 2010 р. у 10,8 рази – до 4 млрд 510 млн грн.

Слід зазначити, що основні центри прибутку у 2011 р. у ГМК України були сформовані на базі гірничо-збагачувальних комбінатів, саме на їх частку припадав основний грошовий потік, який давав можливість їм розвиватися. У 2011 р., за даними ОП «Металургпром», негативний доподатковий фінансовий результат підприємств української металургії виріс більш ніж на 20% щодо показників 2010 р. і досяг 4,6 млрд грн. Сумарний показник чистого збитку збільшився на 60% і склав 6,5 млрд грн. Усе це відбулося на показниках рентабельності (табл. 2.26) [44].

Таблиця 2.23
Динаміка виручки від реалізації продукції підприємствами ГМК за 2007-2011 рр., тис. грн

Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	Темп при- росту 2010-2011	Темп при- росту 2009-2010	Темп при- росту 2007-2011
ПАТ «Азовсталь»	21668646	28710628	21545458	35786308	44423593	24,14%	66,10%	105,01%
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	18845611	22982702	13969982	26175080	35759781	36,62%	87,37%	89,75%
ПАТ «Арселор-Міттал Кривий Ріг»	19775152	23316391	14980295	24280132	29889841	23,10%	62,08%	51,15%
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	10685546	13643524	9755637	14368243	19376425	34,86%	47,28%	81,33%
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського»	8816754,5	11104420	10686093	12574025	18273676	45,33%	17,67%	107,26%
ПАТ «Донецький металургійний завод»	643278	730052	566816	780713	784075	0,43%	37,74%	21,89%

Таблиця 2.24
Темп приросту чистого доходу від реалізації продукції у 2007-2011 рр., тис. грн

Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	Темп приросту 2010-2011	Темп приросту 2009-2010	Темп приросту 2007-2011
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	17893822	21727127	13347799	24885328	33026592	32,72%	86,44%	84,57%
ПАТ «Азовсталь»	16377321	21235349	15704523	23832774	30876260	29,55%	51,76%	88,53%
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	18810056	22102924	14398186	23480180	28882969	23,01%	63,08%	53,55%
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	9746545	12554476	8963109	13197911	17906176	35,67%	47,25%	83,72%
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Держинського»	7902569,8	10215422	9380506	10752232	15543124	44,56%	14,62%	96,68%
ПАТ «Донецький металургійний завод»	575465	662833	496667	697546	707951	1,49%	40,45%	23,02%

Таблиця 2.25

Темп приросту чистого прибутку у 2007-2011 рр., тис. грн

Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	Темп приросту 2010-2011	Темп приросту 2009-2010	Темп приросту 2007-2011
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	3798477	4676490	-120026	1209476	2143053	77,19%	1107,68%	-43,58%
ПАТ «Донецький металургійний завод»	3371	4417	295	3624	39065	977,95%	1128,47%	1058,85%
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	553779	47655	-290520	241166	-124084	-151,45%	-183,01%	-122,41%
ПАТ «Азовсталь»	2122712	1959072	-2111938	-178572,	-507502	184,2%	-15,74%	-123,91%
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Держинського»	538486,1	91569	-1064066	-1223325	-1790049	46,33%	14,97%	-432,42%
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	1417212	1362139	-255940,	-418885	-4510150	976,70%	63,67%	-418,24%

Таблиця 2.26

Показники рентабельності металургійних підприємств, %

Підприємство	Рентабельність продажів			Рентабельність власного капіталу		
	2010	2011	приріст 2010-2011	2010	2011	приріст 2010-2011
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	9,23%	11,15%	1,93	10,74%	15,99%	5,25
ПАТ «Донецький металургійний завод»	1,74%	5,76%	4,02	0,85%	9,11%	8,26
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	2,36%	-0,12%	-2,48	3,95%	-2,08%	-6,03
ПАТ «Азовсталь»	-1,77%	-3,96%	-2,19	-1,12%	-3,37%	-2,25
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	-0,23%	-6,27%	-6,04	-3,28%	-36,24%	-32,96
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського»	-9,37%	-9,14%	0,23	-100,89%	260,80%	361,70

Для оцінки прибутковості основної діяльності компанії, визначення ефективності незалежно від заборгованості перед різними кредиторами і державою, а також від методу нарахування амортизації, металургійні підприємства найчастіше користуються показником EBITDA.

Для компаній гірничо-металургійного сектору порогове значення співвідношення між EBITDA і зобов'язаннями становить не менше 50%, тобто якщо обсяг боргу не перевищує 1-

1,5 раза від EBITDA або обсяг боргу дорівнює половині вартості компанії (табл. 2.27) [44].

Таблиця 2.27

Показники ефективності підприємств ГМК України

Підприємство	EBITDA , тис. грн			Співвідношення EBITDA і зобов'язань, %		
	2010	2011	приріст 2010-2011	2010	2011	приріст 2010-2011, в.п.
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	2584476	4108384	1523908	41,56%	59,30%	17,74
ПАТ «Донецький металургійний завод»	27864	61165	33301	13,10%	54,07%	40,97
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	709463	359815	-349648	16,44%	6,70%	-9,74
ПАТ «Азовсталь»	1081829	780916	-300913	4,97%	5,80%	0,83
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	219325	-2992531	-3211856	8,15%	-41,83%	-49,98
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Держинського»	-943175	-1535864	-592689	-16,70%	-7,90%	8,80

Загальні борги основних підприємств в українському гірничо-металургійному комплексі (ГМК) на 1 липня 2012 р. перевищили 11,5 млрд дол. (рис. 2.5) [118].

Борги українських підприємств ГМК в основному були сформовані у сприятливий період середини минулого десятиліття – до 2008 р. Причинами цього стала сприятлива кон'юнктура ринку: сектор сталі і прокату переживав бум, ціни і споживання металопродукції зросли в усьому світі. У такій ситуації багато фінансових груп переглядали стратегії технічного розвитку на користь створення нових і реконструкції існуючих потужностей [105]. Ці інвестиційні проекти фінансувалися в більшості випадках за рахунок позик. На позичені гроші підприємства також купували профільні активи.

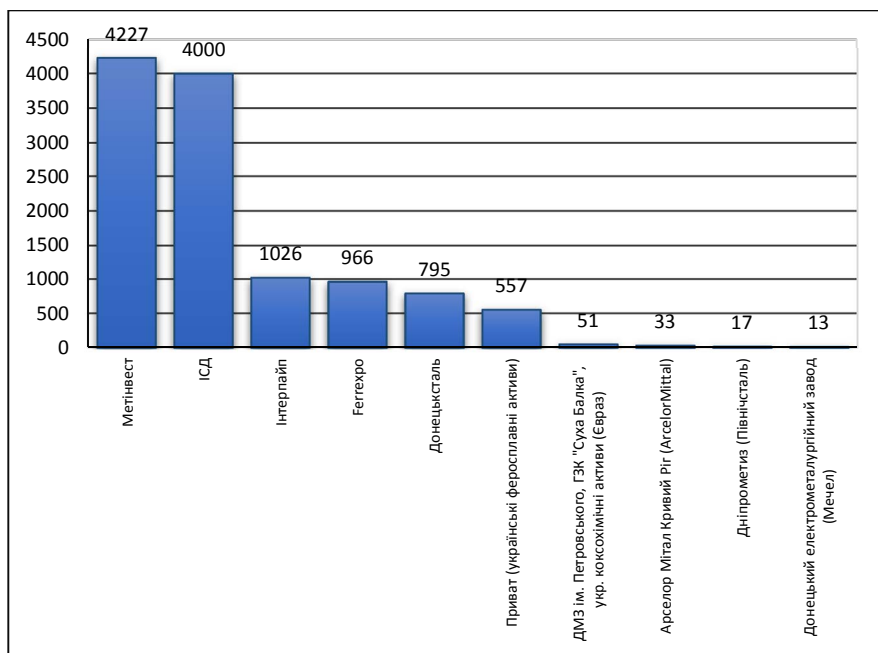


Рис. 2.5. Борги підприємств гірничо-металургійного комплексу станом на 01.07.2012 р.

Однак слід відзначити, що після декількох років рецесії пріоритети запозичення кардинально змінилися. В останні півтора роки компанії ГМК у 60% випадків позичають гроші для рефінансування колишніх боргів і тільки у 40% – для модернізації та розвитку бізнесу.

Як приклад пошуку нових позик для завершення старого починання можна навести будівництво електросталеплавильного комплексу «Дніпросталь» (Інтерпайп Сталь) річною потужністю 1,32 млн т сталеві заготовки і вартістю близько 700 млн дол. Інтерпайп здійснював даний проект із початку 2007 р. Своїх коштів на будівництво в Інтерпайп не вистачало, залучити фінресурси на стороні в період рецесії непросто, тому це питання цілком могло опинитися під загрозою через нестачу фі-

нансування. Перешкодою виявилася і непроста ситуація з виплатою старого боргу.

Але в кінці 2011 р. в Інтерпайп цю проблему вирішили – кредитори погодилися розстрочити для компанії боргові виплати до 2017 р. «Угода про реструктуризацію боргів», яку підписав Інтерпайп, на загальну суму 887 млн дол. передбачає також отримання додаткових 136 млн дол. для реалізації інвестиційної програми Інтерпайп [105].

Аналіз ефективності розвитку підприємств ГМК України свідчить, що чорна металургія України перебуває в досить важкому стані.

На сьогодні в Україні гірничо-металургійний комплекс не становить єдиного цілого організму, а має розрізнені металургійні підприємства, які належать до різних фінансово-промислових груп [132]. На державних підприємствах, які дісталися нинішнім власникам, за роки незалежності не було проведено кардинальної модернізації та реконструкції. А основним мотивом нових власників підприємств ГМК було отримання максимального прибутку й нагромадження капіталу за допомогою експлуатації придбаних підприємств. Окремі досягнення на деяких комбінатах можна відзначити, але все це – точкові ін'єкції. Вони не змінили загальної картини відставання металургії України від сучасних технічного та технологічного рівнів.

Приватні власники, на жаль, не думають про майбутнє, а отримують максимальну вигоду з підприємств зараз і сьогодні. Таким чином, вичерпавши за 20 років незалежності колишній технічний і технологічний ресурс, українські метпідприємства втратили свою конкурентоспроможність в умовах ринку, що розвивається, тим більше під тиском нарощування сучасних металургійних потужностей у світі.

Стратегія розвитку вітчизняних підприємств ГМК полягала в отриманні максимального прибутку.

Таким чином, аналіз та результати досліджень дають підстави стверджувати, що провідна роль ГМК в економіці країни відходить у минуле. Металургія України найближчими роками без кардинальних змін більше не зможе бути надійним макроекономічним фундаментом для країни.

2.3. Проблеми та перспективи розвитку гірничо-металургійного комплексу України

Гірничо-металургійний комплекс України є однією із провідних бюджетоутворюючих галузей, що обумовлює темпи зростання національної економіки. Водночас у нинішньому своєму стані українська металургія не здатна посідати інше місце у світовому поділі праці, крім як постачальника напівфабрикатів і прокату з низькою доданою вартістю.

З моменту набуття Україною незалежності проблеми майбутнього чорної металургії та ГМК України в цілому знаходяться в центрі дискусій серед фахівців-практиків, науковців, а також на різних рівнях державної влади і управління. Однак на урядовому рівні чорна металургія не визнана пріоритетною галуззю, що має такі наслідки, як повна приватизація металургійних підприємств, відсутність державного впливу на економічну, промислову та технічну політику галузі, невідповідність сортаменту виробленої металопродукції запитам внутрішнього ринку. Особливе занепокоєння викликає та обставина, що власниками більшості підприємств є іноземні компанії, інтереси яких не збігаються з національними інтересами України [229].

Незважаючи на цей факт Україна має певні здобутки чинної законодавчої бази, спрямовані на функціонування та розвиток ГМК України. У 1995 р. Постановою Верховної Ради України від 17.10.1995 р. було прийнято «Концепцію розвитку гірничо-металургійного комплексу України до 2010 року» [110], у якій визначено такі напрями структурної перебудови ГМК: виведення з експлуатації морально й фізично застарілих агрегатів, нерентабельних виробництв; організація виробництва високоліквідної імпортозамінної продукції на діючих підприємствах; пошук нових ринків збуту; завершення будівництва та реконструкції незакінчених об'єктів; прискорення введення в експлуатацію та досягнення проектних показників нових потужностей, які підвищують експортний потенціал галузі та призначені для виробництва високоліквідної та імпортозамінної продукції; підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом зменшення енерго- та матеріалоемності продукції, трудових витрат і

вдосконалення інфраструктури, упровадження досягнень науково-технічного прогресу; продовження приватизації підприємств галузі; реалізація заходів щодо поліпшення екологічної ситуації в регіонах із розвинутим металургійним виробництвом; вирішення соціальних питань, пов'язаних зі структурною перебудовою галузі.

Крім того, державною підтримкою підприємств галузі стало прийняття цілої низки урядових рішень, що стосуються ГМК: Постанови Верховної Ради України «Про заходи щодо подолання кризового стану в ГМК України», Закону України «Про спеціальні економічні зони та спеціальний режим інвестиційної діяльності в Донецькій області», тимчасово діяли закони України «Про проведення економічного експерименту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України» та «Про подальший розвиток гірничо-металургійного комплексу України», ряд постанов Кабінету Міністрів України по окремих підприємствах галузі та ін.

А 28 липня 2004 р. Постановою Кабінету Міністрів України № 967 була затверджена «Державна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України на період до 2011 року» [56]. Вона базується на Концепції розвитку ГМК, схваленій Постановою Верховної Ради України від 17 жовтня 1995 р. № 385/95-ВР.

У Програмі основними завданнями розвитку гірничо-металургійного комплексу визначено такі:

реалізація інноваційної моделі розвитку галузі, створення нового високоефективного обладнання та технологій, що забезпечать виробництво конкурентоспроможної продукції;

структурна перебудова підприємств галузі, підвищення ефективності використання виробничих потужностей, виведення з експлуатації надлишкових та неефективних потужностей і здійснення відповідних заходів щодо соціального захисту та працевлаштування працівників, що вивільняються;

створення й упровадження у виробництво принципово нових наукоємних та ефективних технологій, а також ресурсозберігаючих екологічно чистих технологій світового рівня;

удосконалення технологічної структури виробництва;

освоєння виробництва нових конструкційних і функціональних матеріалів;

підвищення якості сировини та конкурентоспроможності товарної продукції;

підвищення продуктивності праці;

зниження рівня виробничого травматизму, професійних захворювань і зменшення шкідливого впливу на організм;

поліпшення управління гірничо-металургійним комплексом;

проведення скоординованої державної науково-технічної політики на підприємствах усіх форм власності з використанням науково-технічного потенціалу;

забезпечення державної підтримки участі підприємств вітчизняного гірничо-металургійного комплексу у процесах глобалізації світової економіки.

У програмі не були закладені конкретні механізми фінансування її реалізації та контролю з боку держави, а перспективи її виконання повністю залежали безпосередньо від власників металургійних підприємств.

На виконання Державної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу за період 2004-2011 рр. з держбюджету передбачалося спрямування 35,39 млн грн, фактично ж виділено лише 7,17 млн грн (20% від запланованої суми) [80].

Але слід зазначити, що за рядом показників (зокрема обсягами виробництва метпродукції) положення Держпрограми були перевиконані достроково, а реалізація інших, більш важливих цільових орієнтирів – прискорена модернізація галузі та розвиток внутрішнього споживання, так і не була проведена.

У період з 2002 по 2008 р., коли у ГМК України спостерігався підйом, держава пустила напризволяще розвиток найважливішої галузі економіки й займалася лише розробкою та затвердженням різного роду декларативних документів. До прийнятої у 1995 р. «Концепції розвитку ГМК України до 2010 року» [110] додалися «Державна програма розвитку промисловості України на 2003-2011 роки» [55], «Державна програма розвитку та реформування ГМК на період до 2011 року» [56], «Ком-

плексна програма розвитку кольорової металургії України на період до 2010 року», «Концепція загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості України на період до 2017 року». Усі ці документи не принесли галузі скільки-небудь відчутних результатів [88].

Саме криза 2008 р. найбільш гостро продемонструвала згубність відстороненого ставлення держави до ГМК. Дійсно, було підписано «Меморандум про спільні дії уряду та підприємств галузі з подолання кризових явищ у металургії», а Кабінет Міністрів прийняв ряд постанов і розпоряджень із даного питання. Меморандум відіграв певну позитивну роль, давши можливість підприємствам ГМК у найбільш важкий період кризи знизити витрати (наприклад, у I кварталі 2009 р. тільки завдяки «заморожуванню» залізничних тарифів металурги заощадили близько 150 млн грн, з урахуванням пільг на енергоносії, собівартість їх продукції зменшилася майже на 1 млрд грн) і, тим самим, підвищити конкурентоспроможність продукції. Відповідно, стабілізація роботи галузі дозволила утримати економіку країни від колапсу.

Але це були лише короткострокові поточні заходи, спрямовані, головним чином, на те, щоб дещо полегшити становище підприємств галузі й дати їм можливість пережити пік кризи.

Але головним стало те, що держава так і не вжила дієвих заходів для стимулювання внутрішнього попиту на продукцію ГМК. Коли гостра фаза кризи минула і ситуація в українській економіці почала стабілізуватися, про необхідність активізації ролі держави в діяльності ГМК забули.

У кінці 2009 р. у металургійній галузі готувалось одразу два нових документи: оновлена версія Держпрограми розвитку і реформування ГМК, термін дії якої передбачалося продовжити до 2012 р., і новий базовий документ – Державна цільова науково-технічна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2020 року. Міністерство промислової політики України за участю Інституту чорної металургії НАН України розробило проект Концепції «Державна цільова науково-технічна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2020 року»

[109]. У цьому документі заявлено про посилення ролі держави в реалізації науково-технічної політики на приватизованих підприємствах і зміцнення ролі науки в підвищенні технічного рівня виробництва.

У першому документі (нова редакція чинної Держпрограми) передбачалося, зокрема, будівництво 5 нових агломераційних цехів і модернізація 11 доменних печей, а також реконструкція та будівництво 3 конвертерних цехів, застосування автоматизованих систем управління процесом спалювання палива. Орієнтовний обсяг інвестицій для виконання основних завдань і заходів програми у 2008-2012 рр. мав становити 73,4 млрд грн.

Другий документ (нова Стратегія розвитку галузі до 2020 р.) було розроблено Міністерством промислової політики України за участю Інституту чорної металургії НАН України. У цьому документі було заявлено про посилення ролі держави в реалізації науково-технічної політики на приватизованих підприємствах і зміцнення ролі науки в підвищенні технічного рівня виробництва.

Стратегія розвитку галузі до 2020 р. передбачала такі пріоритети розвитку ГМК [88]: задоволення зростаючого попиту внутрішнього ринку у якісній метпродукції, зниження енергоємності випуску та радикальне підвищення конкурентоспроможності вітчизняної металопродукції, поліпшення екологічного стану регіонів, на території яких розташовані підприємства.

Нова Держпрограма-2020 мала прийматися і йти в комплексі із Законом «Про підвищення конкурентоспроможності підприємств гірничо-металургійного та хімічного комплексів», у якому визначено практичні механізми для реалізації положень програми розвитку ГМК.

Однак зазначені документи так і не були прийняті.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що проблеми галузі, які накопичувалися не один рік і безжалюбно були розкриті кризою, збереглися.

Дані проблеми можна розділити на дві групи: перша – внутрішньогалузеві чинники, друга – зовнішні чинники.

До внутрішньогалузевих слід віднести такі чинники:

1. Високий рівень зношеності основних фондів (до 70-80%). Більшість вітчизняних підприємств чорної металургії оснащені старим обладнанням, експлуатуються понад нормативні терміни. В Україні понад нормативні терміни експлуатуються 89% доменних печей, 87% мартенівських печей, 26% конвертерів, майже 90% прокатних станів, 54% коксових батарей. Утримання морально застарілого та зношеного устаткування (мартенівських печей, енергоємного обладнання аглофабрик, збагачувальних підприємств, прокатних цехів, доменних печей тощо) призводить до зростання збитковості металургійного виробництва та втрати конкурентоспроможності [166].

2. Невідповідність технічного рівня металургійного виробництва в Україні світовому рівню. Частка мартенівського виробництва у структурі виробництва сталі в Україні у 2011 р. становить 25,4% і є однією з найвищих. У світі в мартенівських печах виплавляється не більше 2-3% сталі (за прогнозом Всесвітньої асоціації виробників сталі (WSA), до 2015 р. цей показник становитиме менше 1%), у країнах ЄС від використання мартенів повністю відмовилися майже два десятиліття тому, перейшовши на конвертери й електросталеплавильні печі.

3. Неконкурентність багатьох видів рудної сировини й обмеженість ряду видів сировинних ресурсів. Україна є великою мінерально-сировинною базою залізних руд (загальні запаси становлять близько 6% світових запасів і 30% запасів країн СНД), але вміст заліза в сирій руді по родовищах України становить 30-40%, проти 50-60% у Росії, 60-70% в Австралії. Технології збагачення залізорудної сировини на вітчизняних підприємствах є дуже застарілими, через це вміст заліза в українському залізорудному концентраті становить 62-64%, тоді як на світовому ринку конкурентоспроможною є залізорудна продукція із вмістом 67-68% заліза. Крім того, вугілля для коксування, що видобувається в Україні, містить 2-2,3% сірки, 36% і більше золи, і його використання в шихті для коксування практично неможливе без додавання більш якісного імпортного вугілля [88].

4. Підвищені, порівняно із зарубіжними підприємствами-аналогами, питомі витрати сировини, матеріальних і енергоре-

сурсів у натуральному вираженні на виробництво однотипних видів металопродукції. Висока енергоємність виробництва, не-ефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів призводять до значних витрат природного газу. Енергоємність виробництва чавуну на українських металургійних підприємствах на 30% вища, ніж на провідних підприємствах світу. Особливо енергоємним є мартенівське виробництво сталі, витрати енергоресурсів при цьому майже у 5 разів (а природного газу в 15 разів) більші, ніж при конвертерному виробництві. Щорічно вітчизняна металургія споживає 5-7 млрд м³ газу, тоді як більшість світових виробників уже давно відмовилися від використання цього енергоносія, упровадивши технології пилоугільного палива. Крім того, споживання коксу на 1 т виплавленого чавуну в Україні становить 500-550 кг, тоді як середня норма у світі становить 270-300 кг [80].

5. Низький рівень продуктивності праці, пов'язаний із технологічною відсталістю. В Україні виробництво сталі в рік на 1 працюючого втричі нижче, ніж у металургії Німеччини, удвічі менше, ніж у Росії. Витрати праці на виплавку 1 т сталі в нас становлять 52,8 людино-годин, порівняно з 16,8 – у Німеччині та 38,1 – у Росії. За даними Федерації металургів, середньорічне виробництво сталі на 1 працівника в чорній металургії України знизилося з 265 т/чол. у 1990 р. до 135 т/чол. у 2002 р. У 2007 р. даний показник виріс до 179 т/чол., але знову знизився до 2009 р. – 150 т/чол. Для порівняння: у ЄС середньорічна виплавка сталі на 1 працівника перевищує 500 т/чол., у Японії – 600 т/чол. [96].

6. Відсутність інноваційних зрушень, занепад галузевої науки та недовіра механізмів залучення потенціалу академічних інститутів для виконання прикладних розробок, що призводить до поглиблення технічної та технологічної відсталості металургійної галузі. Фінансово-промислові групи не залучають вітчизняну науку не тільки для розробки технологічних завдань, але навіть для експертизи проектів, які вони закуповують.

7. Зростаючі екологічні проблеми, особливо в регіонах, де металургійна галузь є домінуючою. Найбільш забрудненими є м. Донецьк із розташованими поряд із ним Авдіївкою, Горлів-

кою, Єнакієвим, Макіївкою, а також Дніпродзержинськ, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Костянтинівка, Кривий Ріг, Маріуполь, у яких вміст у повітрі канцерогенних речовин у 12 разів вищий, ніж в інших містах або сільській місцевості [65]. Недостатньо кваліфікована увага державних органів до проблем охорони навколишнього середовища призводить до необґрунтованих екологічних вимог щодо деяких підприємств ГМК.

8. Соціальні проблеми. Переважна більшість підприємств ГМК є містоутворюючими, що призводить до серйозних ускладнень при скороченні неефективних виробничих потужностей і проведенні модернізації.

До зовнішніх чинників належать:

1. Залежність від зовнішнього ринку. Зниження залежності української металургії від експорту прописується в усіх галузевих програмах розвитку, але істотного прогресу за 10 років так і не відбулося. Зростання частки внутрішнього ринку, яка намітилась із середини 2000-х років (до початку 2008 р. на експорт припадало 65% усієї виробленої метпродукції, порівняно з 80% у попередні роки), було перервано кризою. Через різке падіння внутрішнього споживання у 2009 р., частка експорту, обсяги якої скоротилися не настільки значно, знову зросла до 80%. Вітчизняний ринок металу залишається слабким, а ефективних заходів стимулювання споживання в металомістких галузях (будівництво, машинобудування) так і не було вжито. У 2009 р. споживання металу на людину в Україні становило до 120 кг, у той час як у розвинених країнах цей показник становить від 300 до 500 кг [96].

2. Недосконала структура експорту. Домінування напівфабрикатів в експорті – головна проблема наших металургів. Якщо за підсумками 2007 р. сумарна частка заготовки та сляба в металоекспорті становила 42%, то у 2009 р. цей показник збільшився до 49%. Унаслідок «напівфабрикатної» структури експорту, Україна недоотримує значні кошти від експорту, оскільки норма прибутку від продажу напівфабрикатів значно нижче, ніж від реалізації готового прокату. Експортуючи напівфабрикати і чавун, українські виробники підтримують сировинну базу конкурентів на ринках готового прокату. Нарешті, виробниц-

тво продукції низької переробки є найбільш енерго- і матеріаломістким, а також найбільш екологічно проблемним.

3. Уповільнення зростання світової економіки, яке прогнозується міжнародними організаціями, що вплине на скорочення попиту й відповідне зниження світових цін на металопродукцію. У червні 2012 р., порівняно з червнем 2011 р., середні експортні ціни (FOB порти Чорного моря) на українські холодно- та гарячекатані листи (рулон) зменшилися з 785 до 670 та з 700 до 565 дол. США за 1 т відповідно, а на найбільш популярні арматуру та квадратну заготовку – з 730 до 633 та з 670 до 570 дол. США за 1 т відповідно [80].

4. Введення за кордоном нових виробничих потужностей виплавки сталі. Основні країни-покупці металу починають створювати власні виробництва, знижуючи закупівлі металу за кордоном. Так, Іран до 2013 р. планує вдвічі збільшити виробництво сталі (до 43 млн т за рік) і стати одним з основних експортерів сталевого прокату у Близькосхідному регіоні [9]. Проекти щодо введення нових потужностей уже реалізуються у країнах Азії та Африки, зокрема в Туреччині та Єгипті [75, 177].

5. Зростання конкуренції серед виробників залізорудної сировини. Наприклад, Китай на 45% забезпечує внутрішні потреби в залізорудній сировині. На цьому фоні попит на сировину для металургії знижуватиметься, спричиняючи зниження ціни на металопродукцію.

Для подолання наслідків світової фінансової кризи й забезпечення перспективного розвитку гірничо-металургійного комплексу України ефективними можуть стати такі дії:

переорієнтація ГМК на збільшення частки продукції для внутрішнього споживання, стимулювання використання наявних потужностей для забезпечення металопродукцією будівництва житла та доріг, у тому числі через інструменти бюджету;

скорочення імпорту за рахунок виробництва аналогічної продукції українським ГМК (програма імпортозаміщення);

ліквідація перевищення внутрішніх цін на металопродукцію над експортними;

запровадження державного регулювання цін на сировинні й енергетичні ресурси та тарифів транспорту;

організація довгострокових договірних відносин для всіх учасників металургійного виробництва, науки та держави;

невідкладне технічне та технологічне переозброєння галузі при активному стимулюванні державою;

організація на державному рівні детального вивчення потреб внутрішнього ринку, виходячи з перспективних показників розвитку галузей економіки, розробки нових перспективних видів металопродукції;

проведення системних перспективних наукових досліджень і розробок для використання у виробництві нових енергозберігаючих технологій;

стимулювання використання металургійними підприємствами вітчизняного наукового потенціалу для експертизи інноваційних проектів, упровадження результатів розробок і науково-технічного супроводу галузі, зокрема для зниження собівартості продукції, реалізації енергозберігаючих технологій і поліпшення екологічної ситуації.

У найближчій перспективі потрібні рішучі та грамотні дії для розвитку металургійної галузі України для того, щоб колись провідна галузь держави залишилася надійним макроекономічним фундаментом.

Розділ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ПРИНЦИПАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Імплементация принципів сталого розвитку в систему управління металургійними підприємствами

Стратегії розвитку гірничо-металургійного комплексу України, а також металургійних підприємств не містять пріоритетів, напрямів та заходів, спрямованих на збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер відповідно до вимог сталого розвитку. Чинна методична база формування стратегій не орієнтує власників металургійних підприємств на досягнення цих цілей. Промислова, економічна та соціальна політика держави не виходять із концептуальних засад сталого розвитку. Усе це обумовлює погіршення умов та можливостей досягнення стану сталого розвитку металургійних підприємств у промислових регіонах, а відповідно в Україні в цілому. Упровадження концепції сталого розвитку на державному рівні обумовлює першочерговість його запровадження на промислових підприємствах України.

Розробка теоретичних і методичних положень щодо стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку потребує впорядкування основних передумов і об'єднання їх у єдину систему. Необхідно сформулювати основну ідею – цілісну концепцію, систему поглядів, яка відбиває обрану точку зору (спосіб розуміння, бачення і трактування процесів стратегічного управління в контексті сталого розвитку) і подання основної системи ідей і конструктивних принципів, що реалізують авторське розуміння вирішення проблеми обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного управління металургійним підприємством на принципах сталого розвитку.

Стратегічне управління підприємством на принципах сталого розвитку – процес встановлення перспективного напрямку розвитку підприємства і прийняття управлінських рішень, підпорядкованих меті сталого розвитку як стратегічного пріоритету, що забезпечує його ринкову вартість і суспільну цінність.

Сталий розвиток підприємства – це збалансоване зростання його ринкової вартості й суспільної цінності на основі досягнення взаємоузгодження поточних і перспективних потреб власників підприємств, трудових колективів, національної економіки та суспільства.

Стратегічний пріоритет сталого розвитку підприємства – це забезпечення економічної раціональності суб'єкта господарювання і на цій основі умов для людського розвитку, суспільного прогресу й екологічної безпеки підприємства.

Метою концепції стратегічного управління підприємствами на принципах сталого розвитку є розробка й обґрунтування умов, чинників та напрямів досягнення стратегічних пріоритетів сталого розвитку на рівні суб'єкта господарювання [242].

Принципи Концепції стратегічного управління підприємствами, що відповідають вимогам сталого розвитку, – це сукупність правил, норм, на яких ґрунтується система стратегічного управління підприємством, які є загальними до політики впровадження принципів сталого розвитку підприємства та сприяють ефективності її здійснення на основі збалансування інтересів власників підприємств, потреб суспільства й захисту навколишнього середовища.

Як відзначалось у п 1.2, існує достатня різноманітність підходів до класифікації принципів управління підприємством. Узагальнюючи й удосконалюючи дослідження в даному напрямі [183, 195, 222], у роботі запропоновано до принципів концепції стратегічного управління металургійними підприємствами включити такі:

принцип збалансованості інтересів власників підприємств, суспільства, держави та їх взаємна відповідальність;

принцип інноваційної спрямованості, пріоритетності інноваційних технологій і устаткування, орієнтованих на створення екологічно й соціально ефективної продукції;

принцип соціальної та екологічної спрямованості розвитку підприємства, який характеризує необхідність урахування як внутрішніх, так і зовнішніх соціальних та екологічних наслідків при управлінні розвитком підприємства;

принцип коеволюції, який ґрунтується на взаємопогоджуваному розвитку підприємства з урахуванням тенденцій розвитку світової та національної економік, регіональних і галузевих утворень, а також безпосередніх партнерів по бізнесу та фінансово-кредитних установ;

принцип ефективності й оптимальності прийнятих рішень;

принцип раціонального використання природних ресурсів на засадах безвідходності;

принцип сполучення стратегічного й адаптивного управління, який характеризує властивість підприємства пристосовуватися до зміни зовнішніх умов функціонування та розвитку;

принцип синергізму, який обумовлює необхідність конвергенції безлічі напрямів менеджменту, взаємодія і взаємопроникнення яких створюють ефект синергії та забезпечують сталість переходу підприємства у якісно новий, більш досконалий стан, що характеризується підвищенням ефективності діяльності підприємства;

Критерії стратегічного управління підприємствами на принципах сталого розвитку. Сталий розвиток підприємства визначається комплексом цільових та супровідних критеріїв досягнення.

Цільові критерії безпосередньо визначають бажаний стан і досягнутий рівень сталого розвитку підприємства. До **цільових критеріїв** сталого розвитку підприємств належать:

специфічна внутрішня динаміка комплексу збалансованих показників економічної, екологічної та соціальної сфери, релевантних поточним і перспективним потребам власників підприємств, трудових колективів, національної економіки й суспільства;

зміна рівня розвитку підприємства порівняно з іншими підприємствами гірничо-металургійного комплексу;

ступінь досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, цільові значення яких передбачені стратегією сталого розвитку підприємства;

збільшення ринкової капіталізації підприємства;

зростання доходів за рахунок створення екологічних чи соціально-відповідальних продуктів і послуг, а також виходу на нові споживчі ринки й підвищення конкурентоспроможності;

оптимізація витрат за допомогою більш ефективного використання ресурсів і підвищення продуктивності праці; більш раціонального використання активів і схем роботи з постачальниками; скорочення відходів і зменшення ризику виникнення витрат, пов'язаних із недотриманням нормативних вимог;

більш ефективне управління ризиками за допомогою підвищення прозорості при виявленні операційних подій та ризиків і управління ними; розробки правильних і ефективних заходів у відповідь на зміни нормативних вимог;

підвищення освітнього та професійного рівня працівників підприємства; зростання рівня оплати праці; достатність доходів для існування та розвитку;

раціональне залучення, споживання та використання природних ресурсів;

поліпшення корпоративного іміджу підприємства;

упровадження інновацій, які розширюють можливості виробництва нової високоякісної продукції та водночас зменшують техногенне навантаження.

До *супровідних критеріїв* досягнення сталого розвитку підприємства належать такі, що опосередковано впливають на формування умов і можливостей для його забезпечення, а саме:

якісне законодавство України, яке відповідає національним потребам та міжнародним вимогам сталого розвитку;

реалізація в економічній політиці держави принципів інноваційності та сталості;

збалансованість та ефективність взаємодії сторін, націлених на упровадження принципів сталого розвитку на державному, регіональному та виробничому рівні;

активне стимулювання державою технічного та технологічного переозброєння галузі;

організація на державному рівні детального вивчення потреб внутрішнього ринку;

проведення системних перспективних наукових досліджень і розробок для використання у виробництві нових енергозберігаючих технологій;

стимулювання використання металургійними підприємствами вітчизняного наукового потенціалу.

Визначення найгостріших та найвагоміших проблем упровадження сталого розвитку у стратегічне управління металургійними підприємствами в сучасних умовах розвитку економіки обумовлює необхідність визначення пріоритетних напрямів його прогресивних змін. Аналіз стану, тенденцій та проблем розвитку гірничо-металургійного комплексу України дозволив виділити ***стратегічні пріоритети сталого розвитку підприємства:***

в економічній сфері – доцільність і раціональність, де основним буде досягнення цілей власника підприємства (збільшення прибутку, підвищення капіталізації підприємства);

у соціальній сфері – створення умов для людського розвитку: збереження та стимулювання здорового способу життя, підвищення якості освіти й забезпечення сприятливих умов для всебічного розвитку людини, достатність доходів для існування та розвитку;

в екологічній сфері – забезпечення раціонального використання природних ресурсів, розробка й упровадження програм екологізації виробництва, упровадження системи екологічного контролю.

Як показав аналіз застосовності парадигми сталого розвитку до рівня стратегічного управління металургійними підприємствами, існує багато робіт, присвячених стратегічному управлінню та плануванню, зокрема у сфері металургії. Однак більшість із них не враховують потреб довгострокового збалансованого функціонування підприємств із позицій їх сталого розвитку, що має здійснюватися з урахуванням інтересів власни-

ка, потреб довгострокового розвитку виробництва і збуту, а також потреб суспільства й захисту навколишнього середовища.

Серед основних недоліків існуючих підходів до стратегічного управління варто назвати:

1. Недостатнє врахування інтересів власників підприємств. З точки зору макроекономіки підприємства часто розглядаються переважно як джерела податкових надходжень для бюджету. Отже, більшість дослідників у галузі економіки підприємств акцентують увагу на успішному функціонуванні розвитку підприємств як самоцілі їх існування. Безумовно, з певним ступенем абстракції можна допустити, що в підприємств, як у гравців ринку, можуть бути свої власні цілі. У реальності ж у підприємств немає своїх власних цілей, які не були би проекцією цілей власників або керівництва підприємств. Основною метою власника підприємства є отримання прибутку і, як наслідок – виведення коштів із підприємства шляхом отримання дивідендів. Тому однією з основних проблем стратегічного управління є оцінка впливу виведення коштів на досягнення підприємством стратегічних пріоритетів сталого розвитку.

2. Недостатнє врахування необхідності екологічної та соціальної відповідальної поведінки підприємств. Така поведінка має виявлятися в добровільній (необумовленій законодавчими, адміністративними або контрактними зобов'язаннями) реалізації екологічних, соціальних та інших суспільно корисних заходів і програм. Однак у більшості досліджень питання екологічної та соціальної відповідальності підприємств навіть не порушується, хоча для успішної реалізації елементів подібної політики необхідно враховувати їх при стратегічному управлінні підприємствами.

3. Недостатній ступінь формалізації та практична застосовність. Багато з існуючих підходів є декларативними і складені у формі керівних принципів і побажань, або мають яскраво виражений практичний характер без достатнього наукового обґрунтування, або ж навпаки. Ряд підходів має абстрактний характер, який недостатньо враховує специфіку діяльності металургійних підприємств. Усе вищезазначене перешкоджає використанню підходів як засобу підтримки прийняття управлінсь-

ких рішень для отримання конкретних результатів і рекомендацій, які можна використовувати у практичній діяльності металургійних підприємств.

Взаємодію промислового підприємства, його власників, держави, суспільства та навколишнього середовища наведено на рис. 3.1.

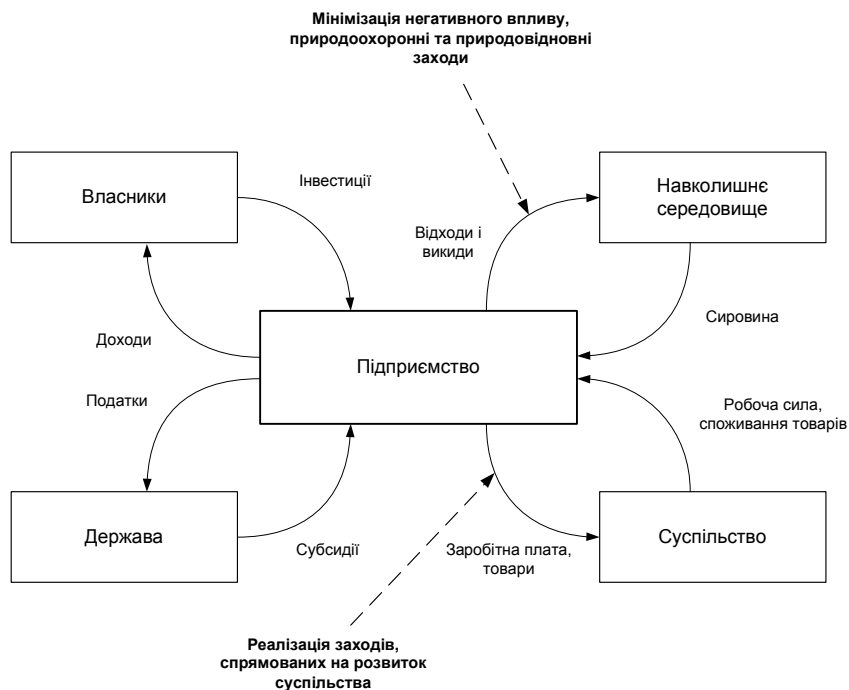


Рис. 3.1. Взаємодія промислового підприємства, його власників, держави, суспільства та навколишнього середовища

Пунктирними лініями на рисунку показано елементи, які фактично відсутні у практиці функціонування українських промислових (і особливо металургійних підприємств). Значною мірою врахування парадигми сталого розвитку має виявлятися у привнесенні у практику функціонування металургійних підприємств цих відсутніх елементів, а саме – мінімізації негатив-

ного впливу на навколишнє середовище, реалізації природоохоронних і природовідновних заходів, а також реалізації заходів, спрямованих на розвиток суспільства.

Ваємодія промислового підприємства ілюструє притаманні теорії та практиці управління підприємствами недоліки в тій частині, що вони не враховують потреб суспільства й навколишнього середовища. Безумовно, існує багато робіт, присвячених реалізації екологічної та соціальної політики як політики державного примусу до охорони навколишнього середовища, а також вилучення в підприємств коштів на суспільні потреби (тобто «споживачем» таких робіт є держава, а не самі підприємства), однак тематика добровільної реалізації природоохоронних і природовідновних заходів, а також реалізації заходів, спрямованих на розвиток суспільства, залишається недостатньо проробленою.

З одного боку, можна стверджувати, що власники та керівництво підприємств із самого початку орієнтовані на отримання прибутку (за своєю природою) і не вважають завдання розвитку суспільства й захисту навколишнього середовища актуальними для себе доти, доки до них не буде застосований відповідний примус з боку держави, однак з іншого – у світі все більшого поширення набувають соціально відповідальні форми поведінки промислових підприємств. Загальновідомо, що системи, які ґрунтуються виключно на примусі, не функціонують ефективно. Відсутність інструментарію оцінки наслідків управлінських рішень є однією з перешкод для прийняття рішень про виділення коштів на природоохоронні та суспільно корисні заходи. Якби підприємства могли оцінити наслідки виділення коштів на подібні заходи й переконатися, що досягнення соціальних та екологічних пріоритетів сталого розвитку може бути збалансованим із реалізацією інтересів власників, а також досягненням цілей довгострокового розвитку самого підприємства, то це могло б схилити осіб, які приймають рішення, до реалізації таких заходів.

На рис. 3.2 показано взаємозв'язок стратегічного управління, інтересів власників, потреб довгострокового розвитку підприємства й інтересів суспільства.

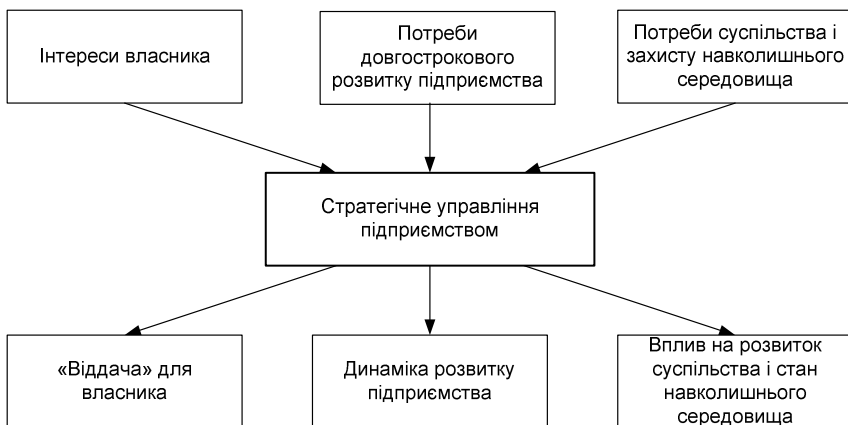


Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегічного управління підприємством, інтересів власників і суспільства

З наведеного рисунка випливає, що стратегічне управління підприємством на принципах сталого розвитку має враховувати інтереси власника, потреби довгострокового розвитку самого підприємства, а також потреби суспільства й захисту навколишнього середовища.

Таким чином, залишається актуальною проблема розробки підходів до стратегічного управління металургійними підприємствами, які б ураховували пріоритети сталого розвитку й давали керівництву підприємства дієвий інструментарій оцінки ступеня досягнення цілей сталого розвитку, а також обґрунтування планів з урахуванням необхідності досягнення цих пріоритетів.

У даному випадку стратегічне управління має орієнтуватися на найважливіші аспекти діяльності металургійного підприємства у ключових сферах і не претендує на повне проникнення у процеси повсякденного прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Слід зазначити, що найбільш важливі стратегічні плани мають складатися з урахуванням пріоритетів сталого розвитку.

Слово «пріоритет» має латинське походження й означає першочерговість. У даному визначенні «пріоритет» підкреслює,

що критерієм включення цілей до переліку першочергових є важливість їх досягнення раніше за часом, ніж інших цілей. Необхідність включення цілей до пріоритетів обумовлено поєднанням урахування галузевої специфіки й цільових установок особи, що приймає рішення (наприклад, для того щоб включити «зниження шкідливих викидів» до пріоритетів, необхідне поєднання гостроти проблеми шкідливих викидів у даній сфері й усвідомлення особою, яка формує пріоритети, важливості цього завдання).

Необхідно приділити окрему увагу взаємозв'язку питань досягнення пріоритетів сталого розвитку й досягнення високих показників фінансово-господарської діяльності. Якщо в підприємства на даний момент є позитивні фінансово-господарські показники (або прогнози показують гарні перспективи їх досягнення в майбутньому), то це не означає автоматично, що підприємство досягає пріоритетів сталого розвитку. Правильно і зворотно: дотримання принципів сталого розвитку не гарантує досягнення в сьогодні або майбутньому високих фінансово-господарських показників. Даний факт не знижує необхідності й доцільності врахування сталого розвитку при стратегічному управлінні діяльністю підприємств, оскільки досягнення відповідних пріоритетів створює умови для стабільного функціонування підприємства в майбутньому, нехай навіть вимірювання взаємозв'язку між цими двома явищами надзвичайно ускладнене.

Наприклад, завдання забезпечення стабільних поставок сировини є головним для металургійних підприємств, однак неможливо спрогнозувати, як саме відсутність його вирішення позначиться на фінансових показниках підприємства. Можна провести аналогію сталого розвитку промислового підприємства та сталого розвитку людського суспільства і глобальної економіки (у постановці ООН [19]) з тієї точки зору, що досягнення критеріїв «узгодженості процесів експлуатації природних ресурсів, напрямів інвестицій, орієнтації науково-технічного розвитку, розвитку особистості та інституційних змін» зовсім не гарантує досягнення глобальної мети «задоволення людських потреб і прагнень» [285, 287].

Можна стверджувати, що досягнення пріоритетів сталого розвитку підприємства створюватиме умови для досягнення інших цілей і стратегій підприємства, пов'язаних із досягненням певних фінансово-господарських результатів (рис. 3.3).

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що досягнення високих (позитивних) фінансово-господарських показників має супроводжуватись упровадженням принципів сталого розвитку в діяльність підприємства, оскільки: а) досягнення пріоритетів сталого розвитку підприємства сприятиме довгостроковому розвитку потенціалу підприємства досягати високих фінансово-господарських показників; б) досягнення пріоритетів сталого розвитку підприємства сприятиме сталому розвитку суспільства (за умови правильного формування пріоритетів сталого розвитку підприємства і включення до їх цілей, реалізація яких є корисною для суспільства, зокрема за екологічними та соціальними критеріями).

Створення умов для досягнення цілей і стратегій власників підприємства, а також сталого розвитку суспільства

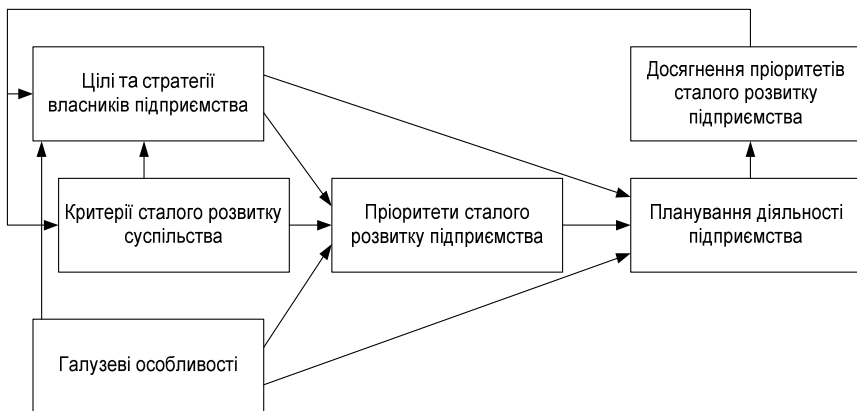


Рис. 3.3. Взаємозв'язок пріоритетів сталого розвитку підприємства й досягнення цілей і стратегій власників підприємства

Місце стійкого розвитку у традиційній схемі стратегічного управління підприємствами показано на рис. 3.4.

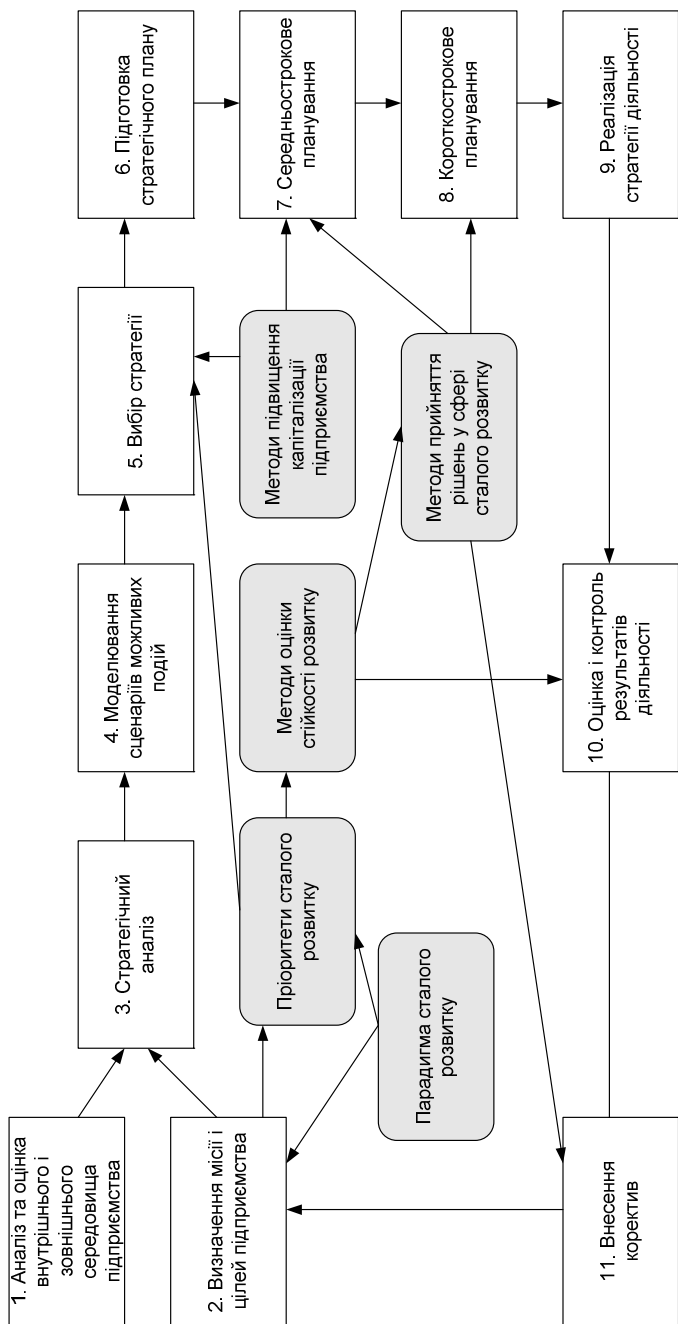


Рис. 3.4. Імплементация принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством

Реалізація парадигми сталого розвитку здійснюється шляхом інтеграції пріоритетів сталого розвитку у класичну схему стратегічного управління підприємствами. Така інтеграція з використанням відповідного інструментарію здійснюється на етапах визначення місії та цілей підприємства, вибору стратегії, середньо- та короткострокового планування, оцінки та контролю результатів діяльності і внесення коректив. Крім того, як один із пріоритетів розглядається підвищення капіталізації підприємства. Реалізація цього пріоритету потребує використання відповідних методів.

Таким чином, стратегічне управління металургійним підприємством на принципах сталого розвитку потребує виконання таких етапів:

1. Аналіз галузевих особливостей.
2. Виділення й аналіз сфер сталого розвитку підприємства (тобто сфер, у рамках яких здійснюватиметься формування цілей сталого розвитку як реалізації пріоритетів сталого розвитку підприємства).
3. Формулювання основних пріоритетів сталого розвитку.
4. Зведення основних пріоритетів сталого розвитку до рівня конкретних вимірних показників або цілей.
5. Створення інструментарію врахування пріоритетів сталого розвитку при плануванні й управлінні підприємством.

Перший етап – це аналіз галузевих особливостей. Можна виділити такі основні особливості металургійної галузі, які мають визначальний вплив не тільки на функціонування підприємств, але й на формування та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємств даної галузі.

Залежність від доступності сировини. У функціонуванні підприємств чорної металургії, особливо повного циклу, велику роль відіграє забезпеченість сировиною та паливом, зокрема роль сполучень залізних руд і коксівного вугілля [127, 130]. Після приватизації гірничо-металургійних підприємств саме сировинна база стала одним з інструментів конкурентної боротьби між фінансово-промисловими групами. Більш того, наявність доступу до сировинної бази (насамперед, залізної руди та коксу) є одним із визначальних чинників виживання металургійних

підприємств. Яскравим прикладом у цій сфері може служити перехід ВАТ «ММК ім. Ілліча» під контроль Групи Метінвест, спричинений неможливістю незалежного існування даного підприємства через відсутність у нього власної сировинної бази й наявністю сировинної бази у Групі Метінвест [244]. Таким чином, довгострокова і стабільна забезпеченість сировиною є необхідною умовою сталого розвитку металургійного підприємства.

Зовнішня орієнтація цін. Як експортні, так і внутрішні ціни на продукцію металургійних підприємств формуються не українськими підприємствами в конкурентній боротьбі між ними, а залежать від цін на світовому ринку. Можна вважати, що ціни на продукцію задаються українським металургійним підприємствам ззовні [291]. Таким чином, підприємствам потрібно не активно впливати на ціноутворення (що може бути рекомендовано, наприклад, для машинобудівних підприємств), а шукати механізми адаптації до цін.

Уніфікованість товару. Металургійна продукція відрізняється високим ступенем стандартизації, що не дає підприємствам можливості займатись удосконаленням продукції або розробкою нових видів продукції (що, як мінімум, істотно їх звужує). Отже, основною сферою докладання інновацій та інвестицій у розвиток виробництва є зниження витрат, а не постійна зміна й удосконалення характеристик продукції (на відміну від, наприклад, машинобудування). Таким чином, основна увага при здійсненні стратегічного управління сталим розвитком має приділятися зниженню витрат як основному чиннику конкурентоспроможності підприємства. Маркетингові інструменти в металургії відіграють другорядну роль.

Довгостроковий характер взаємин зі споживачами. Ринок металургійної продукції відрізняється високим ступенем мінливості й високою конкуренцією. Залежність від кон'юнктури експортних ринків призводить до коливань цін на внутрішньому ринку і, отже, фінансових результатів металургійних підприємств. Оскільки у формуванні цін на металургійну продукцію бере участь цілий ряд чинників, що не піддаються прогнозуванню й не підвладні окремим підприємствам, то для стабіль-

ного функціонування металургійних підприємств ключову роль відіграє налагодження довгострокового співробітництва зі споживачами продукції, зокрема підприємствами будівництва, машино-, судно- й автомобілебудування тощо.

З одного боку, зазначені особливості частково полегшують завдання формування стратегічних пріоритетів розвитку металургійних підприємств, оскільки виключають необхідність урахування деяких складно формалізованих чинників (зокрема суб'єктивних переваг споживачів, ергономіки продукції, споживчих інновацій і багатьох інших маркетингових аспектів), проте, з іншого боку, ці особливості висувають додаткові вимоги до обґрунтованості стратегічних пріоритетів, оскільки звужують можливості маневрування різними чинниками конкурентоспроможності підприємств та їх продукції.

Другий етап – виділення й аналіз сфер сталого розвитку підприємства. На основі аналізу специфіки металургійної галузі та металургійних підприємств, а також розглянутих вище особливостей, можна виділити такі сфери стратегічного управління металургійними підприємствами.

Забезпечення ресурсами. До цієї сфери мають входити чинники, що характеризують забезпеченість підприємства основними ресурсами, використовуваними ним у виробничій діяльності. З урахуванням специфіки металургії, до таких чинників можна віднести забезпеченість персоналом, сировиною та фінансовими ресурсами.

Забезпечення виробництва. До цієї сфери належать характеристики стану виробничої бази, зокрема її технологічного рівня (можливості виробляти продукцію певних марок належної якості, а також рівня витрат, обумовленого ефективністю технологічної бази), а також масштабу (максимальних обсягів виробництва продукції, які можуть бути досягнуті при даній виробничій базі) і ступеня зносу.

Забезпечення збуту. Дана сфера діяльності металургійного підприємства пов'язана зі створенням можливостей для стабільної реалізації продукції, містить вивчення та прогнозування попиту на різних цільових ринках, а також формування довгострокових відносин зі споживачами продукції. Вона тісно взає-

мопов'язана із забезпеченням ресурсами та забезпеченням виробництва через дві можливі стратегії: підприємство має або шукати ринки збуту для продукції, яку воно може виробляти, або розвивати виробництво з урахуванням прогнозованого попиту на ринках збуту, до яких у підприємства буде доступ.

Екологічна та соціальна відповідальність. Як зазначено вище, політика екологічної та соціальної відповідальності, хоча і є формально необов'язковою, але набуває для металургійних підприємств усе більшого значення в контексті необхідності їх сталого розвитку. Дана сфера містить фінансування й реалізацію екологічних (як пов'язаних із підвищенням екологічності виробництв і зниженням шкідливих викидів, так і реалізацією непов'язаних із виробничим процесом підприємства природоохоронних і природовідновних проєктів) та соціальних заходів (спрямованих, перш за все, на поліпшення умов життя співробітників підприємства та жителів прилеглих територій, а також населеного пункту, де розташоване підприємство).

Слід зазначити, що останнім часом популярною стала тема відповідальної поведінки бізнесу [1, 17, 114], що виявляється у відповідальності суб'єктів бізнесу за дотримання норм і правил, неявно визначених або невизначених законодавством (у сфері етики, екології, милосердя, людинолюбства, співчуття тощо), що впливають на якість життя окремих соціальних груп і суспільства в цілому. У даній роботі, оскільки йдеться про обґрунтування управлінських рішень суб'єктом економічної діяльності, основний пріоритет при цілепокладанні віддається економічним інтересам підприємства його власників, а екологічні та соціальні ініціативи є елементом політики відповідальності, яка може бути реалізована за наявності в підприємства достатніх коштів. Провідну роль у забезпеченні захисту навколишнього середовища має відігравати держава та місцеві органи влади (через екологічні нормативи, податки, стандарти тощо), а металургійне підприємство має адаптуватися до політики державних і місцевих органів влади. Соціально й екологічно відповідальна поведінка в частині, що перевищує формальні зобов'язання, стає актуальною за наявності в підприємства достатніх вільних ресурсів і без істотного негативного впливу на фінансо-

ві показники підприємства. З точки зору такого підходу прикладом вияву відповідальної поведінки підприємства є спрямування частини прибутку на реалізацію екологічних заходів або благоустрій прилеглої міської території замість спонсорування футбольних клубів чи виплати надмірних бонусів керівництву, але не збільшення зарплати при зниженні обсягів реалізації.

Прийняття рішень у цих сферах має розглядатись у комплексі та взаємозв'язку, а також з урахуванням інтересів власників (фактично, з урахуванням виведення власниками коштів із підприємства). Необхідно шукати баланс між інвестиціями та виведенням коштів, інвестиціями в різні сфери, виведенням коштів в інтересах власників і їх спрямуванням на реалізацію соціальних та екологічних проектів.

Таким чином, стратегічне управління сталим розвитком підприємств металургійної галузі має бути орієнтоване на довгострокову підтримку необхідного рівня значення показників, що характеризують стан підприємства в зазначених сферах.

Для того щоб оцінка стану підприємства в розглянутих сферах могла використовуватися для підтримки прийняття управлінських рішень щодо стратегії сталого розвитку підприємства, вони мають бути формалізовані до рівня комплексу конкретних чисельно-вимірних показників або конкретного переліку заходів, які й відобразатимуть пріоритети сталого розвитку для досліджуваного металургійного підприємства в розглянутих сферах і з урахуванням виділених галузевих особливостей.

Далі необхідно виконати **третій етап** – формулювання основних пріоритетів сталого розвитку для розглянутих сфер.

Четвертий етап – зведення основних пріоритетів сталого розвитку до рівня конкретних вимірних показників або цілей.

П'ятий етап – це створення інструменту врахування пріоритетів сталого розвитку при плануванні й управлінні підприємством. Як такий інструмент доцільно використовувати економіко-математичні моделі, які потім можуть бути доведені до рівня програмного засобу – «автоматизованого робочого місця керівника» або «ситуаційного центру», що буде дозволяти керівництву підприємств і власникам підприємств оцінювати

наслідки прийнятих рішень на перспективи досягнення стратегічних пріоритетів сталого розвитку. Реалізація п'ятого етапу є дуже масштабним завданням і їй присвячено четвертий розділ монографії.

Концептуальну схему управління стійким розвитком металургійного підприємства наведено на рис. 3.5. Концептуальна схема є досить універсальною, її елементи для підприємств різних галузей будуть практично ідентичними. Урахування особливостей металургійної галузі виявляється у формуванні комплексу показників стану підприємства з позицій сталого розвитку, а також набору пріоритетів сталого розвитку металургійного підприємства. Оскільки комплекс показників і набір пріоритетів формуються з урахуванням галузевих особливостей, то й реалізація всієї концепції здійснюватиметься з урахуванням особливостей металургійної галузі.

Таким чином, відправною точкою стратегічного управління металургійним підприємством для досягнення сталого розвитку є формулювання пріоритетів сталого розвитку на основі цілей і стратегій власників, аналізу особливостей галузі та конкретного підприємства, аналізу основних екологічних і соціальних проблем територіальної громади тощо. Далі пріоритети сталого розвитку використовуються у практиці прийняття рішень як цільових орієнтирів. Управлінські рішення, що приймаються на підприємстві, мають становити певний компроміс між інтересами власника (у тому числі, пов'язаними з виведенням коштів із підприємства), вирішенням поточних господарських завдань підприємства, а також досягненням пріоритетів сталого розвитку (як у фінансово-господарській сфері, так і в соціальній та екологічній сферах).

Усе це досягається через господарську діяльність підприємства шляхом ефективного використання виробничих можливостей і ринкового потенціалу, а також створення потенціалу ефективного функціонування та розвитку в майбутньому. Частина ресурсів підприємства має спрямовуватися не лише на розвиток виробництва, але й на створення та підтримання здатності підприємства реагувати на динаміку зовнішнього середовища, а також на вирішення соціальних та екологічних завдань.

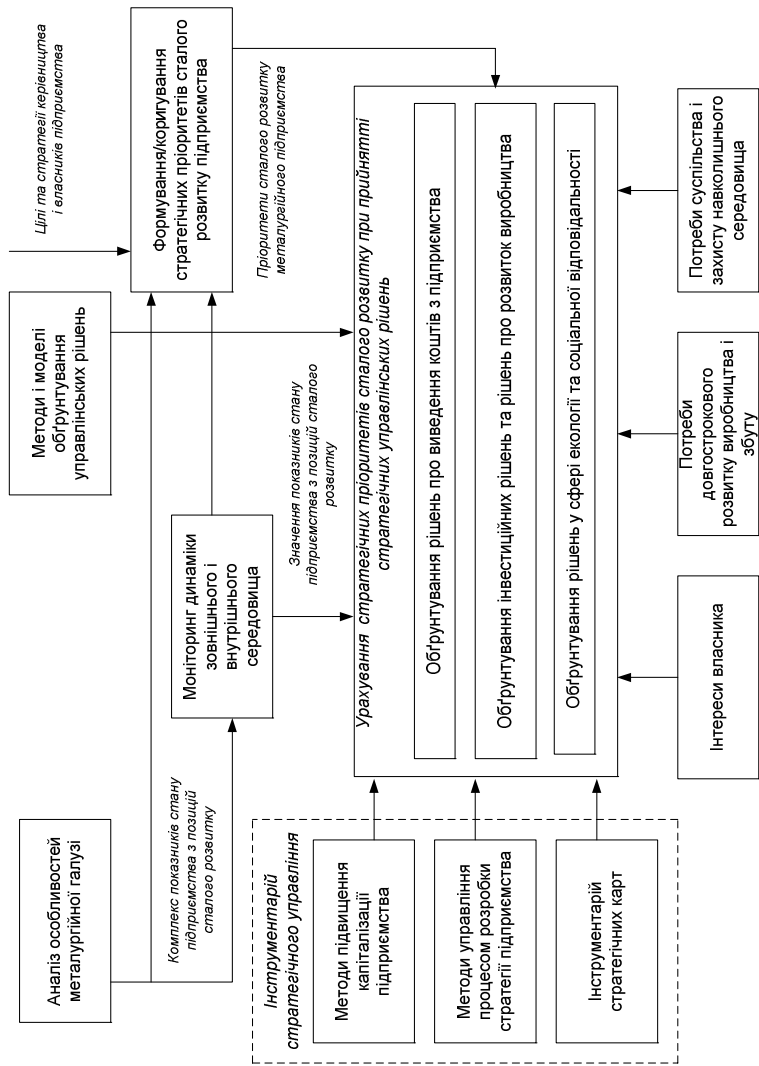


Рис. 3.5. Концептуальна схема управління стійким розвитком металургійного підприємства

З концептуальної схеми випливає, що на практиці досягнення цілей сталого розвитку підприємства відбувається шляхом:

- 1) обґрунтування рішень про виведення коштів із підприємства;
- 2) обґрунтування інвестиційних рішень про розвиток виробництва;
- 3) обґрунтування рішень у сфері екології та соціальної відповідальності.

Реалізація концепції спрямована на організацію підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління промисловим підприємством з акцентом на реалізацію принципів сталого розвитку (рис. 3.6).

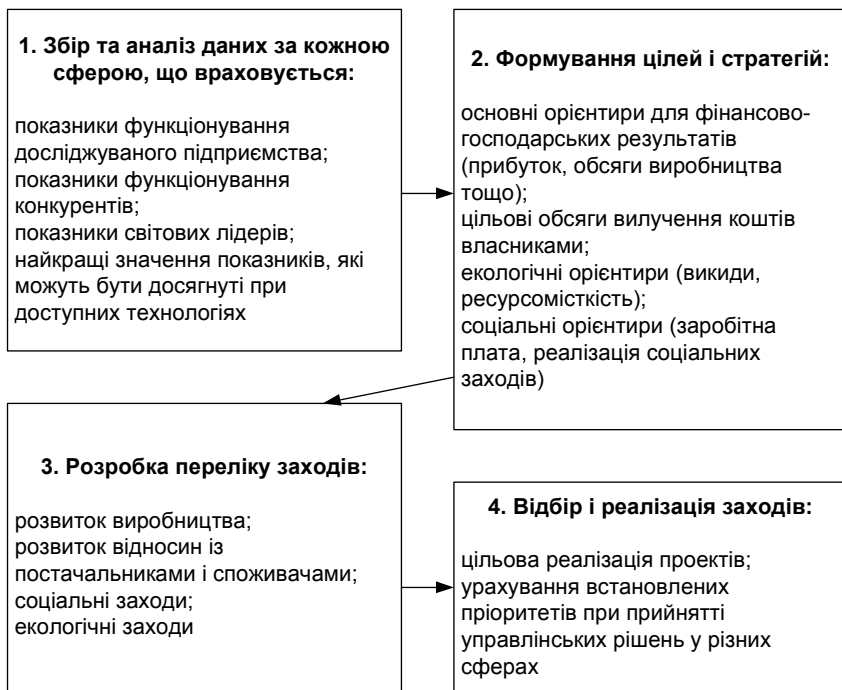


Рис. 3.6. Прийняття рішень у системі сталого розвитку промислового підприємства

Далі доцільно конкретизувати запропоновану концепцію до рівня організаційно-економічного механізму, який, у свою чергу, реалізується у вигляді науково-методичних підходів, які далі можуть бути, за необхідності, деталізовані до рівня конкретних показників і економіко-математичних моделей.

Таким чином, запропонована концепція стратегічного управління металургійним підприємством на принципах сталого розвитку базується на прийнятті управлінських рішень на основі комплексу стратегічних пріоритетів, сформульованих як компроміс між досягненням цілей власників підприємства, стандартних фінансово-господарських показників і пріоритетів сталого розвитку підприємства, сформульованих з урахуванням галузевих особливостей і потреб сталого розвитку суспільства. Концепція ґрунтується на формалізації основних пріоритетів сталого розвитку металургійних підприємств у поєднанні з оцінкою впливу планових рішень на динаміку виділених пріоритетів, що спрямовано на прийняття збалансованих управлінських рішень з урахуванням інтересів власників підприємств, пріоритетів довгострокового розвитку ресурсного забезпечення, виробництва та збуту, а також потреб суспільства й захисту навколишнього середовища.

3.2. Динаміка стійкого розвитку в механізмі стратегічного управління підприємством

Як обґрунтовано в попередніх розділах монографії, розробка механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку необхідна для конкретизації положень запропонованої концепції стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку та доведення її до рівня, придатного для практичного використання на підприємствах. Дія механізму має бути спрямована на впровадження принципів сталого розвитку у стратегічне управління металургійними підприємствами.

Сутність економічної категорії «механізм» є багатогранною й розкрита у працях багатьох відомих учених-економістів,

таких як: О. Амоша, Н. Брюховецька, І. Булеєв, А. Воронкова, М. Іванов, Л. Збаразська, А. Кульман, Ю. Лисенко, Ю. Осипов, М. Прокопенко, О. Раєвнева, О. Страхова, А. Чухно та ін. [22, 24, 36, 120, 126, 141, 142, 167, 183, 216, 222].

В. Колпаков та Г. Дмитренко розглядають механізм як цілісність форм, методів, засобів, принципів і важелів забезпечення діяльності виконавчих структур [104]. А. Кульман підкреслює, що механізм містить певну послідовність економічних явищ: його складовими елементами одночасно виступають і вихідні явища, і заключні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалах між ними [120]. І. Булеєв, М. Прокопенко і Н. Брюховецька роблять висновок, що в основі будь-якого механізму лежить процес, тобто динаміка певних явищ, яка може носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Під об'єктивними процесами автори розуміють перебіг процесу за економічними законами без втручання суб'єкта управління; під суб'єктивними – цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єктивний процес [141]. Г. Щедровицький обґрунтовує, що будь-який механізм забезпечує процес змін об'єкта, а його дія не обмежується певним моментом часу, а продовжується достатньо довго [253].

Аналіз широкого кола робіт [22, 24, 120, 126, 141, 142, 167, 216] дозволяє дійти висновку, що вітчизняними вченими під механізмом в економіці розуміється система взаємопов'язаних економічних явищ і їх динаміка при певних умовах і під впливом початкового імпульсу. В економічній літературі поняття «механізм», як правило, використовується в поєднанні зі словами «господарський», «економічний», «організаційний», які пов'язані з управлінням. Таким чином, використання поняття «механізм» передбачає створення економічної, господарської та організаційної системи, яка забезпечує постійне здійснення управляючих впливів, спрямоване на забезпечення певних результатів фінансово-господарської діяльності [216].

У роботі під механізмом стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку розумітиметься система, яка визначає порядок, зміст і взаємозв'язок процедур, процесів і методів, а також організаційного

забезпечення та інформаційних потоків, спрямованих на реалізацію принципів сталого розвитку у стратегічному управлінні металургійними підприємствами.

Дія механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку починається з того, що економічний відділ аналізує особливості функціонування підприємства й виділяє на цій основі показники для включення в комплекс показників сталого розвитку (рис. 3.7, блок 1). Джерелами інформації є внутрішні дані підприємства, аналітичні звіти міжнародних та вітчизняних організацій, профільних галузевих інститутів тощо. Відбір показників здійснюється на основі виділених раніше в роботі сфер: забезпечення ресурсами (постачання), виробництво, збут, екологія та соціальна сфера [244]. Ці сфери відповідають інтерпретації основних принципів парадигми сталого розвитку (сформульованих на основі аналізу програмних документів ООН) для підприємств і мають урахувувати галузеві особливості металургії.

Сформований на першому етапі комплекс показників використовується для оцінки стійкості розвитку металургійного підприємства, результати якої застосовуються для обґрунтування управлінських рішень. Результати оцінки аналізуються й робляться відповідні висновки щодо того, наскільки результати функціонування або ж стан підприємства (і окремі характеристики цього стану) відповідають принципам сталого розвитку.

Оскільки висновки на основі показників можна зробити тільки шляхом зіставлення значень показників з іншими підприємствами, то в аналітичних цілях здійснюється порівняння показників підприємства з деякими еталонами, якими можуть виступати показники конкурентів (кращі досягнуті в галузі показники) або ж потенційно досяжні значення показників з урахуванням існуючих технологій.

Як набір показників рекомендується використовувати запропонований у монографії комплекс показників сталого розвитку, який містить групи показників ресурсного забезпечення, виробництва та збуту, а також показники, що відображають соціальну й екологічну відповідальність підприємства. Даний

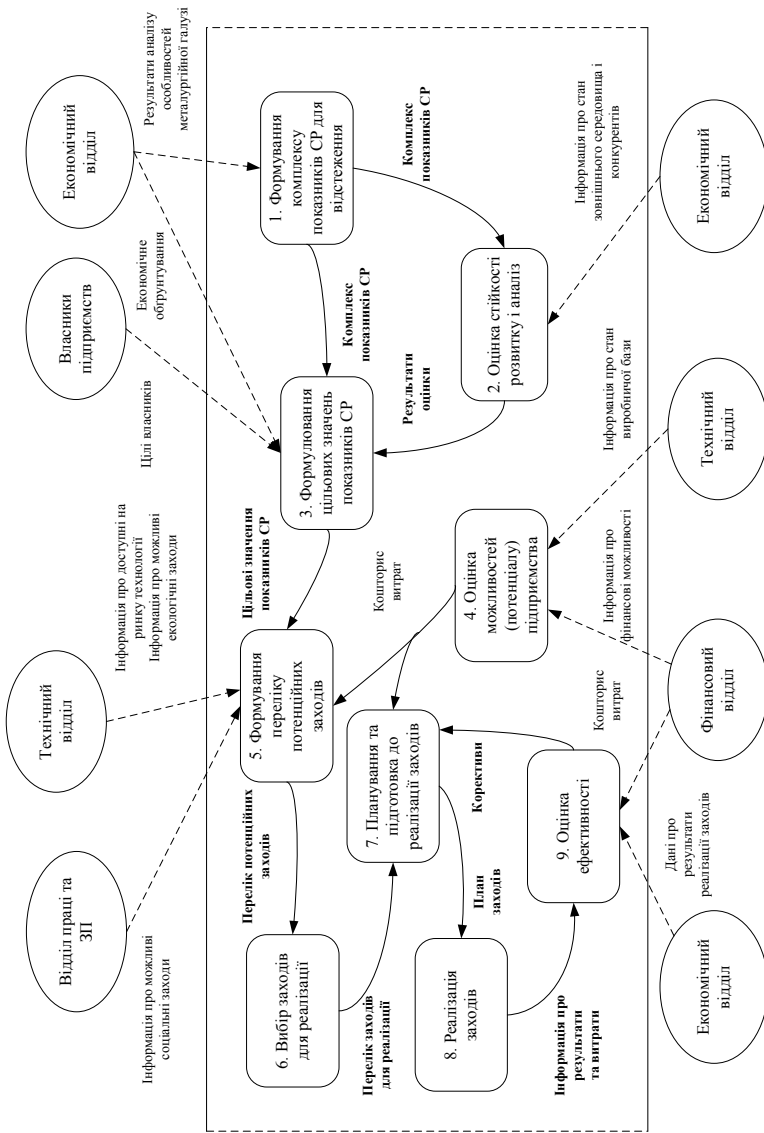


Рис. 3.7. Схеми механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку

комплекс показників ураховує особливості металургії і є придатним для використання як критерію при обґрунтуванні управлінських рішень на металургійних підприємствах.

На основі такої оцінки можна виділити сфери, у яких досліджуване підприємство відстає від конкурентів або досяжного рівня показників. Сама по собі така оцінка може виконувати стимулюючу функцію, оскільки вже саме усвідомлення відставання від конкурентів може стимулювати прийняття рішень, спрямованих на ліквідацію такого відставання. Наприклад, якщо на досліджуваному підприємстві енерговитрати на виробництво 1 т сталі вище, ніж у конкурентів, то це свідчить про необхідність упровадження технологій, які дозволять знизити ці енерговитрати. Незважаючи на те що економічний ефект від таких дій може бути непрямим (інвестиції у зниження енерговитрат можуть не принести миттєвого економічного ефекту, а потребуватимуть тривалого часу окупності), у довгостроковій перспективі ефективною буде саме політика, спрямована на зниження витрат матеріалів, сировини, енергії.

Далі комплекс показників сталого розвитку в поєднанні з результатами оцінки та аналізу стійкості розвитку досліджуваного підприємства використовується для формулювання цільових значень показників сталого розвитку. У даному процесі бере участь економічна служба підприємства, а також власник підприємства. Принциповим є отримання згоди та підтвердження зацікавленості власника в реалізації екологічних та соціальних заходів. У даному випадку можливі два підходи:

1. Власник заздалегідь встановлює свої пріоритети (зокрема встановлює суми коштів, які він бажає вивести з підприємства тим чи іншим способом), а пріоритети сталого розвитку встановлюються за залишковим принципом (метою буде максимізація досягнення пріоритетів сталого розвитку при обмежених ресурсах, які залишаться після виведення коштів власником і задоволення господарських потреб підприємства).

2. Обирається перелік пріоритетів сталого розвитку, яких підприємство прагне досягти, а реалізація інтересів власників здійснюється за залишковим принципом (метою буде максима-

льне виведення коштів власником за умови досягнення пріоритетів сталого розвитку).

Пріоритети сталого розвитку встановлюються на основі комплексу показників, які використовувалися для оцінки стійкості розвитку, і формулюються як досягнення певних значень показників. Як приклади пріоритетів сталого розвитку можна навести такі (пріоритети можуть формулюватися як в абсолютному, так і у відносному значенні):

«Зниження викидів NOx у розрахунку на 1 т сталі у два рази» (відносне вираження) або «Зниження викидів NOx у розрахунку на 1 т сталі до рівня 50 г» (абсолютне вираження).

«Зниження енерговитрат на 1 т рідкої сталі на 20%» (відносне вираження) або «Зниження енерговитрат на 1 т рідкої сталі до 22,5 ГДж» (абсолютне вираження).

«Підвищення частки заробітної плати виробничого персоналу в собівартості виробленої продукції в 1,2 рази» (відносне вираження) або «Підвищення частки заробітної плати виробничого персоналу в собівартості виробленої продукції до рівня 10%» (абсолютне вираження).

«Збільшення відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції в 1,5 рази» (відносне вираження) або «Збільшення відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції до 1%» (абсолютне вираження).

Четвертий етап реалізації механізму покликаний оцінити можливості (потенціал) підприємства з позицій їх достатності для реалізації заходів, спрямованих на досягнення пріоритетів сталого розвитку. Зокрема, доцільно оцінити і проаналізувати виробничі, організаційні, трудові, фінансові, інвестиційні, інноваційні, ринкові та збутові параметри роботи металургійного підприємства, що має сприяти підвищенню рівня стратегічних рішень на засадах сталого розвитку, а також ефективність використання наявного в підприємства потенціалу в даній сфері. Оцінка таких можливостей має дозволити підприємству підвищити якість рішень і виявити «вузькі місця» у готовності певних видів потенціалу підприємства до врахування пріоритетів сталого розвитку, виділити також напрями докладання зусиль,

необхідних для переходу до прийняття стратегічних рішень на засадах сталого розвитку, що в цілому дозволить підвищити конкурентоспроможність металургійного підприємства.

На п'ятому етапі реалізації механізму здійснюється формування переліку потенційних заходів, які націлені на досягнення встановлених на попередньому етапі пріоритетів сталого розвитку. Кожному пріоритету стійкого розвитку може бути поставлений у відповідність ряд альтернативних заходів, кожний з яких дозволить досягти тієї чи іншої зміни показників сталого розвитку. Це можуть бути як заходи, ефект від яких виявляється як дискретно (наприклад, введення в експлуатацію нового обладнання), так і безперервно (наприклад, виділення коштів на соціальні заходи або зміна зарплати).

На шостому етапі здійснюється вибір заходів для реалізації. При цьому доцільно використовувати оптимізаційні економіко-математичні моделі, які дозволяють здійснювати вибір найбільш оптимальних варіантів управлінських рішень (у даному випадку – з переліку заходів) при заданих обмеженнях (у даному випадку – виробничих і фінансових) на основі заданого критерію ефективності (у даному випадку – збільшення показників сталого розвитку). Цей етап об'єднує отримані на попередніх етапах результати аналізу фінансових і виробничих можливостей підприємства, формування пріоритетів сталого розвитку, а також урахування інтересів власників. Результатом виконання шостого етапу стає перелік заходів для реалізації, а також календарний план здійснення заходів (або кілька варіантів або сценаріїв залежно від ситуації).

На сьомому етапі здійснюється планування та підготовка до реалізації заходів, результатом чого стає план реалізації заходів, спрямованих на реалізацію пріоритетів сталого розвитку. Залежно від сфери, до якої належить захід, і його складності, планування може зводитися як просто до складання графіка внесення змін (наприклад, у випадку зі зміною заробітної плати або виділенням коштів на соціальні проекти, реалізовані сторонніми організаціями), так і до здійснення масштабної технологічної або організаційної підготовки (формування структури управління проектом, планування етапів реалізації проекту).

При цьому для планування етапів реалізації проекту може використовуватися інструментарій проектного проектування й управління проектами в цілях оптимізації формування команди виконавців і забезпечення контролю її діяльності, управління бюджетом проекту, забезпечення ключових термінів тощо. Може бути доцільним розробити для проекту реалізації заходів діаграми Ганта або здійснити його моделювання у спеціальних програмних засобах і автоматизованих системах (MicrosoftProject та ін.).

Восьмий етап являє собою безпосередню реалізацію заходів, для чого використовуються підходи, специфічні для кожного конкретного типу заходів.

На заключному етапі здійснюється оцінка ефективності реалізації заходів і вносяться відповідні корективи, що може вимагати повторної реалізації деяких етапів (з урахуванням внесених коректив).

Слід зазначити, що запропонований механізм стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку не замінює собою чинної системи прийняття управлінських рішень, а інтегрується в неї таким чином, щоб урахувати при обґрунтуванні, підготовці та прийнятті управлінських рішень необхідність досягнення цільових значень показників сталого розвитку. Таким чином, даний механізм є додатком до системи управління підприємством, свого роду модулем, який виконує нижченаведені функції.

1. Моніторинг стійкості розвитку здійснюється на основі використання комплексу показників сталого розвитку, що враховують як економічні, так і соціальні та екологічні показники.

2. Коригування розроблених на основі стандартних методів управлінських рішень з урахуванням пріоритетів сталого розвитку. Такий підхід дозволяє побачити стандартні управлінські рішення в новому світлі: критерієм їх прийняття або відхилення стають не тільки стандартні економічні показники (окупність, рентабельність, потенційний прибуток тощо), але й соціальні й екологічні аспекти, що входять до переліку показників, використовуваних для оцінки стійкості розвитку металургійного підприємства. Таким чином, управлінські рішення, що прий-

маються з використанням розробленого механізму, стають компромісом між економічними пріоритетами підприємства (у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі), а також досягненням цілей власника й реалізацією соціальних та екологічних заходів.

3. Реалізація заходів, пов'язаних із досягненням пріоритетів сталого розвитку. На відміну від коригування управлінських рішень, що здійснюється з урахуванням показників сталого розвитку, дана сфера реалізації механізму стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку передбачає реалізацію конкретних заходів (або проектів), спрямованих на досягнення пріоритетів сталого розвитку, наприклад упровадження більш екологічно чистих процесів, реалізацію соціальних ініціатив тощо.

Моніторинг – це процес систематичного або безперервного збору інформації про функціонування або параметри складного об'єкта з метою визначення тенденцій зміни параметрів, виявлення ситуацій, що потребують реагування, тощо. Отже, моніторинг значень комплексу показників сталого розвитку дозволяє виявляти ситуації в економічній, соціальній та екологічній сферах, що потребують реагування. Дані моніторингу потім можуть використовуватися при виробленні відповідної реакції.

На рис. 3.8 показано основні сфери, з якими пов'язане прийняття рішень у системі стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку з використанням запропонованого механізму [245].

Результати реалізації відповідних блоків, одержувані із застосуванням включених у механізм показників і економіко-математичних моделей, використовуються в системі управління металургійним підприємством для обґрунтування рішень, пов'язаних із різними аспектами сталого розвитку: від урахування пріоритетів сталого розвитку в загальній практиці прийняття управлінських рішень на підприємстві до реалізації конкретних цілеспрямованих заходів.

При цьому у практиці прийняття управлінських рішень продовжують використовуватися стандартні методи обґрунтування управлінських рішень (виробничі, маркетингові, фінансо-

ві тощо згідно з конкретними сферами прийняття рішень). Однак запропонований механізм реалізується шляхом упровадження принципів сталого розвитку на додаток до стандартних практик обґрунтування управлінських рішень.

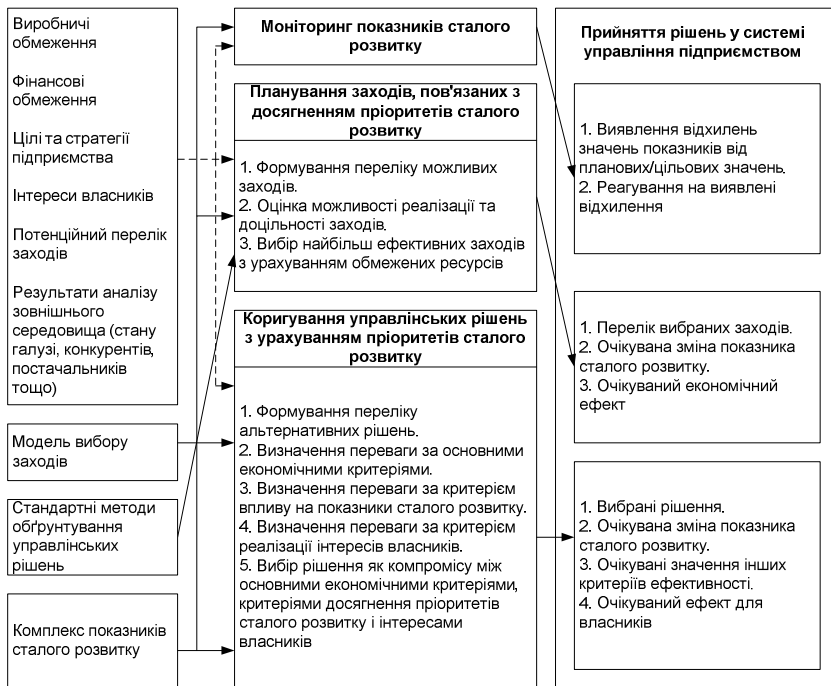


Рис. 3.8. Прийняття рішень у системі стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку

Такий підхід дозволяє уникнути надмірного ускладнення як самого механізму, так і системи управління підприємством. Якби механізм становив альтернативу всій системі прийняття управлінських рішень, то в нього довелося б включати величезну кількість модулів, що не відповідає комплексу поставлених завдань, дублюючих стандартні управлінські функції, які і так реалізуються на підприємствах (з тим або іншим ступенем

ефективності): управління фінансами, планування виробничої та збутової діяльності, управління персоналом тощо. У даному випадку механізм інтегрується зі стандартними підходами до управління, реалізуючи функції, які зараз не реалізуються, при цьому не заміщуючи, а коригуючи реалізацію основних функцій управління. Це дозволяє уникнути необхідності перебудувати весь процес прийняття рішень і перенавчання персоналу, що могло б відштовхнути керівників металургійних підприємств від упровадження даного механізму.

3.3. Інструментарій оцінки ефективності стратегії підприємства

Необхідність переходу до нової парадигми управління металургійними підприємствами, що ґрунтується на принципах сталого розвитку, обумовлена інтенсивними змінами, які відбуваються як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Орієнтація на довгостроковий сталий розвиток надає підприємствам металургійного комплексу як його базовій складовій значні переваги щодо ефективності виробництва, розвитку матеріальної бази, кращого доступу на світовий ринок, підвищення іміджу підприємства тощо. Це потребує формування новітніх підходів до вдосконалення інструментарію оцінки ефективності стратегій розвитку підприємств.

Консервативний підхід до оцінки ефективності підприємства останнім часом усе менше задовольняє потреби сучасного менеджменту й акціонерів, який базується на фінансових показниках, тоді як на вартість бізнесу все більше впливають і нефінансові чинники: знання і досвід співробітників, відносини з партнерами і клієнтами, заходи, пов'язані зі стійким розвитком, соціально відповідальне інвестування, імідж підприємства й ін.

Фінансово орієнтована концепція менеджменту, яка ґрунтується на показниках фінансової звітності, має низку недоліків, серед яких можна виділити такі:

наявність слабкого взаємозв'язку зі стратегічним плануванням;

сильна орієнтація на минулі результати;
короткостроковість;
відсутність нефінансових показників;
спрямованість тільки на частину представників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (власників і менеджмент).

На підставі вищезазначеного з кінця 80-х років відбувається переосмислення й розвиток фінансово орієнтованої концепції управління вбік багатосторонньої орієнтації.

У теорії та практиці управління існує ціла низка різноманітних підходів, методів і моделей, націлених на підвищення різних аспектів ефективності: планування необхідних матеріалів (MRP), планування виробничих ресурсів (MRP I), управління ресурсами підприємства (ERP), управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM), управління ланцюгами постачання (SCM) та ін.

Аналіз публікацій [38, 45, 57, 67, 86, 93, 94, 98, 106, 185, 189, 231], присвячених питанням наявних систем показників оцінки діяльності підприємства, дозволив систематизувати здобутки практиків і зарубіжної та вітчизняної наукової спільноти. Класифікацію систем оцінки наведено на рис. 3.9

У зарубіжній практиці існує багато систем оцінки діяльності підприємства, які за видами зв'язку між показниками можна класифікувати на логіко-дедуктивні та емпірико-індуктивні. За логіко-дедуктивним підходом основний показник верхнього рівня (узагальнюючий) послідовно розкладається на показники більш низького рівня, що знаходяться у смисловому зв'язку з основним показником.

Емпірико-індуктивні системи складені за допомогою використання статистичного відбору показників, найбільш істотних і значущих із точки зору підготовки прийняття рішень. Ці системи мають широку сферу застосування, найбільш поширені й використовуються для цілей обліку, аналізу, планування і контролю на підприємстві. Як узагальнюючий показник найчастіше використовується рентабельність інвестованого капіталу (Return On Investment, ROI).

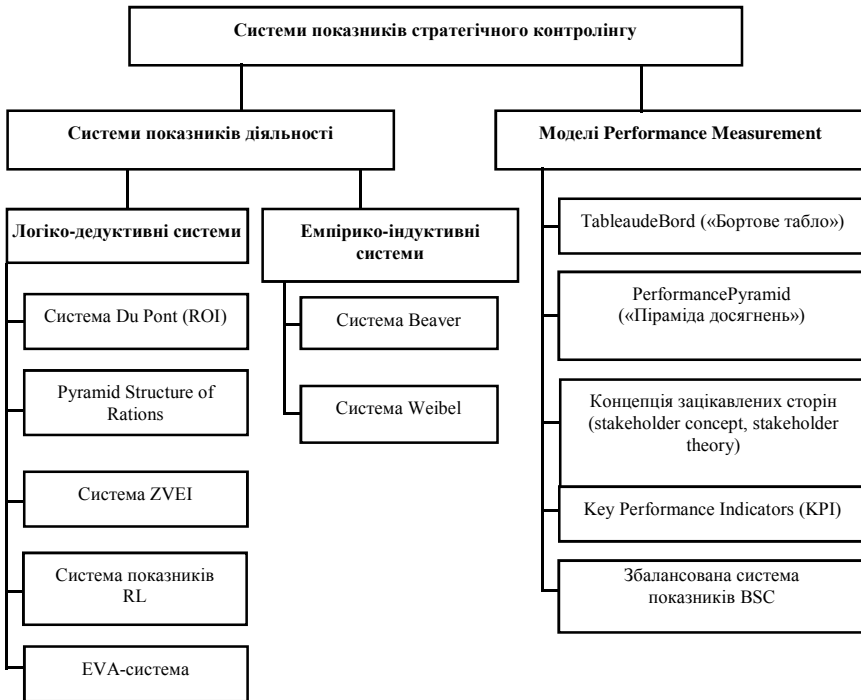


Рис. 3.9. Класифікація систем оцінки діяльності підприємства

На основі цього показника побудовано ряд логіко-дедуктивних систем показників, до них належать: Du Pont, Pyramid Structure of Ratios.

Систему Du Pont створено однойменною американською компанією. Pyramid Structure of Ratios розроблено Британським інститутом менеджменту для виконання порівняльних аналітичних робіт за різними підприємствами.

Центральним показником в обох системах є ROI. Слабкими сторонами системи Du Pont є: відносіть усіх показників, яка не дозволяє визначити, за рахунок чого відбулися зміни показника; існує безпека, що оптимум низького порядку ввійде у протиріччя із глобальним оптимумом; ряд характеристик, які не розглядаються в рамках моделі ROI, можуть мати вирішальне значення для оцінки ситуації, наприклад потенціал підприємств-

ва. Основна ідея системи Pyramid Structure of Ratios полягає в тому, що показники системи формуються на основі відношень окремих показників до обороту, що призводить до обмеження інформативності перш за все тих показників, які не залежать від обороту.

Існують системи, які також належать до логіко-дедуктивних, але в них використовують декілька узагальнюючих показників: система ZVEI, розроблена Асоціацією виробників електротехнічного і електронного обладнання Німеччини (німецька аббревіатура ZVEI) на початку 90-х років XX ст., і система RL, названа за прізвищами авторів Райхмана і Лахнітта. Обидві системи використовуються для різноманітних цілей планування, аналізу та контролю. Основними узагальнюючими показниками в зазначених системах є: рентабельність, ліквідність і абсолютні, до яких належать грошовий потік, дохід, портфель замовлень, запаси та ін.

Система управління на основі показника EVA з'явилася як результат розвитку концепції управління на основі вартості (Value based management). Показник EVA став послідовним продовженням таких показників, як ROI (Return on Investment) та ROCE (Return on Capital Employed).

Система управління на основі показника EVA – це система фінансового управління, яка задає єдину основу для прийняття рішень основним і допоміжним персоналом, дозволяє моделювати, відстежувати, проводити й оцінювати прийняті рішення у єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів.

До найбільш поширених емпірико-індуктивних систем оцінки належать системи Beaver (Японія) та Weibel (Швейцарія).

Систему показників Beaver розроблено на основі порівняння показників 79 гірших та 79 кращих підприємств і виявлення показників, найбільш ефективних для цілей прогнозування. У системі досліджуються такі співвідношення: потік грошових коштів/позиковий капітал, чистий прибуток/весь капітал, позиковий капітал/весь капітал, оборотний капітал/весь капітал, оборотний капітал/позиковий капітал, готівкові кошти за вира-

хуванням короткострокових зобов'язань/виробничі витрати за вирахуванням амортизації [218].

Система показників Weibel базується на дослідженні 72 промислових підприємств Швейцарії – 36 платоспроможних і 36 неплатоспроможних. Було відібрано найбільш інформативні показники, які становили такі співвідношення: грошовий потік/позиковий капітал; оборотний капітал/короткострокові позики; готівкові кошти без урахування короткострокових зобов'язань/виробничі витрати за вирахуванням амортизації; (сума середніх запасів на складі/витрати на матеріали) помножена 365; (середній обсяг отриманих кредитів/обсяг закупівель) помножена 365; позиковий капітал/весь капітал.

Еволюційний розвиток систем оцінки діяльності підприємства призвів до того, що на рубежі XX та XXI ст. сформувався принципово новий напрям, який дістав назву Business Performance Management (BPM) [231], що перекладається як «управління ефективністю бізнесу». BPM – це цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на поліпшення здатності компанії оцінювати свій стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу і зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління.

Поява таких систем є логічною. Більше того, окремі елементи BPM використовувались і раніше, але донедавна існували ізольовано один від одного. Але технології не стоять на місці, та й сучасний бізнес усе більше потребує інтеграції управлінських рішень. Саме тенденція до інтеграції аналітичних додатків дозволила міжнародній компанії IDC, що спеціалізується на моніторингу комп'ютерного ринку, виділити такі системи в особливий клас, який і дістав назву BPM.

Нові моделі на базі нової концепції отримали в англійській літературі з аккаунтингу (звітності) і контролінгу назву Performance Measurement, або вимірювання досягнень (ВД).

Вимірювання досягнень має на меті об'єднання більшості існуючих зараз систем показників у різних сферах діяльності підприємства (наприклад, витрати, доходи, інвестиції, інновації,

маркетинг) для оцінки й аналізу ефективності дій на кожному організаційному рівні. Розвиток, упровадження та застосування ВД належать до найбільш важливих завдань у контролінгу. Крім того, воно відіграє важливу роль у складанні стратегічних планів, в оцінці діяльності підрозділів організації та підвищенні мотивації співробітників на виконання планів.

ВРМ-система може вживатися у двох значеннях: як концепція управління (певний підхід до прийняття управлінських рішень та їх практичної реалізації) і як інформаційна система (комплекс програмних засобів, що підтримують ідеологію ВРМ і забезпечують її практичну реалізацію).

ВРМ містить набір методологій та інструментальних засобів, які допомагають ефективно планувати, вимірювати й аналізувати бізнес і підвищувати ефективність бізнесу на всьому підприємстві.

У роботі [231] зазначено, що ВРМ не є методологією. Вона не замінює вже існуючих методів планування, управління й аналізу, які реально використовуються на підприємстві або розроблені лише теоретично. Більш того, ВРМ і не ставить перед собою такої мети. Мета ВРМ полягає в іншому: створити механізм або, можна сказати, управлінське середовище, яке дозволить підприємству швидко освоювати й ефективно використовувати вже існуючі методи управління, а саме – ті, які на поточний момент є найбільш ефективними з точки зору глобальних цілей компанії.

Звідси випливає, що ВРМ припускає певний ступінь свободи: різні організації й навіть різні бізнес-одиниці всередині однієї організації можуть застосовувати різні управлінські практики, які, на їх погляд, найбільш ефективні. Управлінські практики, як правило, базуються на одних і тих самих або схожих концептуальних засадах.

Найбільш важливими управлінськими моделями та предметними технологіями ВРМ є широко розповсюджені інструменти сучасного менеджменту:

модель TableaudeBord («Бортове табло»);

модель PerformancePyramid («Піраміда досягнень»);

концепція зацікавлених сторін (stakeholder concept, stakeholder theory);

моделі Key Performance Indicators (KPI);

методика Balanced ScoreCard (BSC).

Модель TableaudеBord була розроблена ще у 1932 р., однак застосування на практиці знайшла лише на початку 90-х років.

У TableaudеBord використовуються дві категорії показників – цільові та функціональні [185]. Що стосується перших, то вони визначаються виходячи з того бачення стратегії, яке сформувалось у вищого керівництва компанії і яке мають підтримувати нижчі рівні управлінської структури. Другі, тобто функціональні показники обов'язково мають відповідати таким вимогам: мають бути контрольовані; мають бути розраховані з випередженням цільових, тобто спочатку йдуть деякі дії, а лише потім визначається їх результат, а не навпаки; мають існувати причинно-наслідкові зв'язки між функціональними та цільовими показниками.

Функціональні показники включаються в модель Tableau de Bord виходячи з міркувань суттєвості їх впливу на кінцеві (цільові) показники.

У моделі Performance Pyramid генеральна мета передається в усі організаційні одиниці підприємства [185]; до неї включені як фінансові, так і нефінансові показники; інформація надається на поточний момент часу й за кожною організаційною одиницею.

Крім того, з'являються і підходи, які прагнуть істотно просунути в напрямі все більш широкого охоплення всіх тих, хто зацікавлений у діяльності компанії. Творці цих підходів ставлять своєю метою дати цілісне уявлення, що побудоване на основі приватних рішень і являє собою картину того, чим мають управляти і що мають вимірювати керівники, для того щоб бути впевненими в тому, що їх організації приносять постійну вигоду всім зацікавленим сторонам. Автори BSC Р. Каплан та Д. Нортон виділяють такі ключові сфери управління: «Фінанси», «Клієнти», «Процеси», «Навчання і зростання» [277]. Гарвардська школа виділяє основні («Логістика і постачання»,

«Фінанси і інвестиції», «Маркетинг і збут», «Персонал та мотивація») і допоміжні («Інновації», «Виробництво і технології», «Упровадження інформаційних технологій», «Управління якістю») процеси [264]. Провідний світовий виробник програмного забезпечення – компанія Microsoft – з позицій стратегічного управління виділяє такі бізнес-процеси: стратегічні (розробка стратегії, правил, політики, управління проектами, визначення бізнес-процесів, аудит і контроль), основні (виробництво, закупівлі, маркетинг, НДДКР і дизайн, дистрибуція, сервіс) і забезпечувальні (кадри, управління якістю, фінанси, інформаційні технології, інфраструктура, юридична підтримка). Універсальна система показників спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії та оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників. Активна теоретична робота з вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів на реалізацію стратегії організації викликана прагненням більш повного врахування й узгодження цілей організації та всіх тих, хто зацікавлений у результатах її діяльності.

Наведені інструменти аналізу реалізації стратегії підприємства не є універсальними. Кожен із них має певні переваги та недоліки, що обмежують їх використання, висувають додаткові вимоги до інтерпретації отриманих результатів, а також мають певні припущення, за яких відповідна модель є коректною.

Узагальнюючи аналіз систем оцінки діяльності підприємств, слід констатувати, що системи показників діяльності перевершують концепції Performance Measurement за ступенем розробленості, чіткістю опису і простотою розрахунку показників, які до неї входять. Однак слід відзначити й той факт, що емпірико-індуктивні системи показників діяльності, розроблені на основі статистики зарубіжних країн і дещо іншими умовами господарювання економічних суб'єктів, ніж в Україні.

Разом із тим як емпірико-індуктивні, так і логіко-дедуктивні системи мають ряд недоліків, пов'язаних із недостатньо широким охопленням усіх сфер діяльності організації, слабкою комунікацією всередині підприємства, недостатніми можливостями мотивації персоналу. Моделі Performance

Measurement дозволяють оцінювати результати підрозділів і мотивувати персонал не тільки за допомогою фінансових коефіцієнтів, але й за допомогою якісних критеріїв, що відображають інші сфери діяльності. Однак застосування деяких моделей на металургійних підприємствах ускладнене внаслідок їх недостатньої теоретичної розробки і труднощі адаптації до специфіки гірничо-металургійного комплексу. Інші моделі не дозволяють всебічно враховувати інтереси різних груп користувачів і зусилля декількох підрозділів підприємства для досягнення спільної мети.

Аналіз показав, що найбільш повно задовольняє вимоги, поставлені до системи показників стратегічного управління металургійних підприємств України, система збалансованих показників.

Питання аналізу й оцінки ефективності діяльності підприємств є популярними і серед багатьох українських та російських відомих учених, таких як: О. Амоша, С. Аптекар, М. Баканов, І. Бланк, І. Булеєв, А. Воронкова, Г. Клейнер, О. Кузьмін, С. Покропивний, О. Шеремет та ін. [57, 67, 98, 106, 256].

Однак унаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в умовах упровадження концепції сталого розвитку на підприємствах України, існують питання, які потребують більш детального та поглибленого дослідження.

Орієнтація на стійкий розвиток є необхідною вимогою часу до менеджменту українських металургійних підприємств. Важливим чинником для впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств залишається те, що немає чітко структурованого та формалізованого інструментарію збалансованої оцінки ефективності діяльності підприємства, який у комплексі дозволить би оцінити результат упровадження принципів сталого розвитку на ефективність діяльності металургійних підприємств.

У практиці управління промисловими підприємствами широко використовуються різні системи показників, покликани оцінити стан тієї чи іншої сфери діяльності підприємства з обраної точки зору (яка лягла в основу формування системи показників).

Аналізуючи ряд підходів, які використовуються на сьогодні в управлінні ефективністю діяльності компаній, слід зазначити, що їх виникнення і розвиток останнім часом обумовлені прагненням урахувати не тільки фінансові, а й нефінансові показники, які відіграють істотну роль у процесі управління та контролю в менеджменті організації.

Найбільше визнання в теорії та практиці дістало втілення системи збалансованих показників (англ. BSC – Balance Scorecard) і системи ключових показників ефективності (англ. KPI – Key Performance Indicators), які широко використовуються для оцінки ступеня досягнення цілей компанії [94, 99, 276, 283].

Класична модель збалансованої системи показників (ЗСП) у рамках концепції Р. Каплана та Д. Нортон [277] використовується багатьма зарубіжними фірмами в різних варіантах: як схема для обговорення стратегії; як інструмент управління та організації звітності в рамках чотирьох або п'яти перспектив, які виділені у ЗСП; як заміна бюджетів – поєднання ЗСП і оперативних планів руху коштів; як інструмент управління на ієрархічних рівнях від ЗСП фірми до системи показників окремих виконавців; як карти показників для окремих проектів; як інструмент виконання корпоративних функцій управління в інформаційних технологіях або при управлінні людськими ресурсами тощо.

Зазначене підтверджує, що ЗСП може застосовуватися для управління будь-якою сферою діяльності. Тому може існувати загальний формат цієї системи, але для кожної сфери діяльності, кожного суб'єкта господарювання він визначається індивідуально залежно від особливостей бізнесу.

Інструментарій BalanceScorecard дозволяє отримувати так званий миттєвий зріз (або моментальну фотографію) інформації та складати звіти і висновки, які потім використовуються для обґрунтування і прогнозування наслідків різних управлінських рішень. Даний підхід може застосовуватися як на рівні стратегічного, так і на рівні оперативного управління, дозволяючи оцінювати не тільки результативність та ефективність бізнес-процесів у цілому, але і продуктивність окремих співробітників. З позицій визначення застосовності цього інструментарію для

вирішення завдань оцінки ефективності досягнення цілей сталого розвитку металургійного підприємства, слід констатувати, що даний підхід сприяє виявленню відхилень фактичних значень ключових характеристик від заданих цільових значень, що може бути корисним при визначенні найбільш актуальних напрямів докладання зусиль, спрямованих на сталий розвиток підприємства з використанням інструментарію стратегічного управління.

Ураховуючи світові тенденції використання комплексних систем показників для обґрунтування управлінських рішень, а також той факт, що у практиці вітчизняних металургійних підприємств пріоритети сталого розвитку не враховуються, або враховуються недостатньо системно, пропонується оцінювати досягнення пріоритетів сталого розвитку металургійних підприємств із використанням комплексного набору показників.

З урахуванням того, що побудова комплексу показників відбувається евристично і багато в чому залежить від кваліфікації відповідального за його побудову управлінського персоналу або залучених консультантів, слід приділяти особливу увагу формуванню дерева цілей і адекватності обраного набору показників. У разі суттєвих помилок можливе спотворення не тільки уявлення керівництва про прогрес у досягненні пріоритетів сталого розвитку, але навіть і спотворення самої постановки цілей і завдань сталого розвитку. Очевидно, що ефективність використання комплексних наборів показників значною мірою обумовлена адекватністю набору сфер діяльності підприємства, включених у комплекс показників, і характеристик, які оцінюються за допомогою набору показників.

Дані приклади свідчать, що в теорії та практиці управління підприємствами немає єдиного правильного набору показників, який би використовувався для обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Саме завдання розробки універсального набору показників не має сенсу, оскільки при розробці комплексу показників необхідно враховувати галузеві особливості підприємства, а також спектр завдань, для вирішення яких використовуватиметься розроблений набір показників. Аналіз також свідчить, що розглянуті показники не можуть у готовому ви-

гляді використовуватися для формування комплексу пріоритетів сталого розвитку металургійних підприємств, оскільки не враховують особливостей української практики господарювання, особливостей металургійної галузі та її можливого внеску у справу сталого розвитку суспільства, а також не враховують інтересів власників. Більш того, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що більшість із найпоширеніших стандартних підходів до розробки цільових орієнтирів стратегічного управління сконцентрована виключно на економічних аспектах, не враховуючи потреб сталого розвитку суспільства, екологічних пріоритетів і ін.

Слід зазначити, що ефективним є таке управління підприємствами, при якому здійснюється рух усього комплексу до запланованого стану, причому ефективність є тим вищою, чим більш обґрунтований цей рух. Умовою реалізації ефективного управління є використання ідеології стратегічного управління, де важливим елементом є можливість визначення оціночних характеристик цілей розвитку й перетворень.

Якщо розглядати стратегічне управління як процес установлення довгострокового напрямку організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення, а стратегію вважати всебічним, детальним і комплексним планом, спрямованим на досягнення мети (концепція М. Мескона) [137], то ефективністю реалізації стратегії можна вважати відповідність отриманих результатів поставленій стратегічній меті.

Оскільки необхідні для визначення ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства параметри не піддаються безпосередньому вимірюванню, запропонована методика її оцінки ґрунтується на таких принципах:

1) принцип комплексності. Оскільки ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства є синтетичним поняттям, що не зводиться до єдиного універсального критерію, то й система оцінювання ефективності має бути багатокритеріальною;

2) принцип поєднання кількісного і якісного аналізу. При визначенні ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно застосовувати й поєднувати кількісні і якісні методи та оцінки;

3) принцип релевантності. Показники мають чітко відображати головну мету й бути підпорядкованими цілям розвитку підприємства;

4) принцип безперервного розвитку системи оцінювання. Будь-яка сукупність методів і критеріїв оцінювання не може розглядатися як всеосяжна і закінчена. Система оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства має вдосконалюватися (розвиватися і збагачуватися) у міру поглиблення пізнання у сфері стратегічного планування й управління підприємствами;

5) принцип інформаційної відкритості.

Як основні критерії оцінки ефективності реалізації стратегії підприємства запропоновано такі:

динаміка комплексу показників економічної, екологічної та соціальної сфери підприємства за період реалізації стратегії;

зміна рівня розвитку підприємства порівняно з іншими підприємствами гірничо-металургійного комплексу;

ступінь досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, цільові значення яких передбачені в рамках стратегії сталого розвитку;

ступінь виконання намічених заходів;

забезпечення нормативно-правової, організаційної та фінансової підтримки виконання стратегічних завдань.

Таким чином, з урахуванням зазначених принципів та критеріїв, ґрунтуючись на збалансованій системі показників Д. Нортон та Р. Каплана, запропоновано до класичної моделі ЗСП додати напрям «Сталий розвиток».

Систему показників для оцінки ефективності стратегії підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку для металургійного підприємства подано в табл. 3.1.

Слід зазначити, що дана система показників не є вичерпною, склад показників системи може змінюватися залежно від цілей власників, ситуації на світовому та національному ринках, а також особливостей конкретного підприємства. На основі індивідуально розроблених показників ефективності, подальшого зіставлення планових і фактичних даних керівники отримують інформацію, що дозволяє їм зробити оцінку ефективнос-

ті реалізації стратегій за основними сферами діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

*Система показників оцінки ефективності стратегії
металургійного підприємства з урахуванням принципів
сталого розвитку*

Напрямок оцінки	Показники	Цільові критерії
1	2	3
Фінанси	Капіталізація	Зростання капіталізації підприємства
	Коефіцієнт ліквідності та платоспроможності	Підвищення ефективності управління оборотними активами
	Витрати на 1 грн товарної продукції	Ефективне використання матеріальних ресурсів
	Темп зростання товарної продукції	Збільшення обсягів реалізації
Клієнти	Частка ринку, %	Зростання частки ринку
	Частка експорту в загальному обсязі, %	Збільшення частки експорту
	Частка продукції за довгостроковими контрактами в загальному обсязі, %	Зростання частки продукції за довгостроковими контрактами
	Ступінь диверсифікації асортименту	Задоволення потреб клієнтів
Бізнес-процеси	Термін реалізації проектів з удосконалення системи управління	Удосконалення системи управління
	Частка автоматизованих бізнес-процесів	Автоматизація системи управління
	Автоматизація логістичних процесів	Ефективна організація закупівель та постачання
	Відповідність стандартам	Підвищення якості продукції
Персонал	Плинність кадрів, %	Підвищення задоволення персоналу
	Витрати на соціальні заходи	Збільшення витрат на соціальні заходи

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
	Частка заробітної плати виробничого персоналу в собівартості продукції	Підвищення рівня оплати праці
	Кількість працівників, які пройшли навчання	Поглиблення знань, навичок і вмінь
Сталий розвиток	Інноваційні витрати	Модернізація обладнання й оновлення технологій
	Кількість випадків, %	Зниження кількості нещасних випадків на виробництві
	Відповідність нормативному значенню (на 1 тис. грн товарної продукції)	Зниження викидів забруднюючих речовин
	Зниження показника (ГДж на 1 тис. грн товарної продукції)	Зниження енерговитрат
	Співвідношення витрат на екологічні заходи до витрату	Підвищення витрат на екологічні заходи

Таким чином, запропонована система показників оцінки ефективності діяльності підприємства є своєрідним засобом моніторингу й ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією сталого розвитку металургійного підприємства.

Як зазначалося раніше, упровадження принципів сталого розвитку в діяльність металургійних підприємств у довгостроковій перспективі приводить до зростання ринкової вартості підприємства.

У сучасних умовах найбільш важливим ланцюжком зв'язку поточної і стратегічної діяльності металургійних компаній є параметри капіталізації бізнесу, оцінювані фінансовим ринком, їх відповідність обсягу реального капіталу компанії. Від цього залежить відтворення основного капіталу компаній як на основі внутрішніх джерел фінансування, наявних на підприємствах

(прибуток, амортизація), зовнішніх засобів розвитку (кошти державної підтримки, короткострокові кредити), так і інвестиційних ресурсів, одержуваних на фондовому ринку. Капіталізація компаній є найважливішим фінансовим показником, у якому відображаються результати діяльності компаній. Сталий розвиток великих промислових підприємств визначає довгострокову динаміку їх капіталізації.

Отже, систему показників оцінки ефективності управління стратегією сталого розвитку можна розглядати як систему стратегічних параметрів, критеріїв та індикаторів розвитку, що визначаються цілями підприємства, його становищем на ринку, у галузі і є основою для розробки функціональних планів розвитку потенціалу, що забезпечують реалізацію поставлених цілей і завдань.

Концепція стратегічного управління підприємством базується на аналізі корпоративних фінансів із позицій управління стратегічним розвитком і допомагає керівникам фінансових і нефінансових підрозділів підсилити розуміння фінансових аспектів управління компанією й підвищити ефективність стратегічних та оперативних рішень.

Комплексне використання запропонованих методів оцінки вартості бізнесу дозволить «оцифрувати» результати діяльності за минулі періоди і створити базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на збільшення вартості бізнесу для його акціонерів.

Бізнес-рішення, що ґрунтуються на запропонованій системі оцінки, будуть укладатися в рамки класичної теорії вартісного управління, з урахуванням галузевої специфіки.

Зіставлення зазначених показників вартості обумовить прийняття стратегічних рішень, таких як визначення напрямів інвестування, вибір варіантів розпорядження власністю (продаж, ліквідація, реорганізація), зміна продуктового ряду, обґрунтування місця підприємства на ринку, а також оперативних рішень, пов'язаних із мотивацією персоналу й заходами щодо збільшення прибутку.

Розділ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Оцінка сталості розвитку металургійних підприємств

Можливість використання принципів сталого розвитку при прийнятті управлінських рішень на підприємствах, зокрема на металургійних, потребує вироблення пріоритетів або цілей сталого розвитку. Такі пріоритети, у свою чергу, мають ґрунтуватися на критеріях, які можна виміряти й оцінити. З точки зору стійкості оцінка та вимірювання є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. У процесі вимірювання визначаються параметри, що мають відношення до сталого розвитку, збираються й аналізуються дані з використанням відповідних методів. У процесі оцінки значення показників порівнюються зі стандартними критеріями (або комплексами критеріїв).

Можливість упровадження парадигми сталого розвитку у практику прийняття рішень на різних рівнях значною мірою залежить від можливості кількісної оцінки стійкості, зокрема від розробки трьох основних елементів системи оцінки: уніфікація критеріїв, визначення загальних керівних принципів, процесів і методологій, а також адекватна реалізація концепції сталого розвитку в контексті вдосконалення практики управління. Еволюція теорії та практики сталого розвитку має здійснюватися у напрямі більш активного підходу через залучення осіб, що приймають рішення, на якомога більш ранніх стадіях проєктів і переслідувати цілі сталого розвитку.

Пошук відповідного інструментарію оцінки має вирішальне значення для об'єднання теорії з практикою, а також отримання успішних результатів у підвищенні стійкості. Незважаючи на те що існуючі механізми оцінки стійкості для вчених і практиків є корисною альтернативою стандартним показникам, залишається недостатньо проробленим питання визначення найбільш важливих пріоритетів сталого розвитку і способів їх

кількісної оцінки, особливо для соціальних і економічних аспектів. Це твердження особливо справедливе для українських металургійних підприємств, щодо яких не робиться скільки-небудь істотних спроб оцінки їх функціонування з позицій парадигми сталого розвитку у трактуванні ООН.

П. Брендон та П. Ломбарді [261] виділяють ряд принципів, які мають лежати в основі всіх оцінок у сфері сталого розвитку, щоб вони були максимально корисні для прийняття рішень. Оцінки мають бути: цілісними, гармонійними, формуючими поведінку, корисними, безпроблемними, надійними та гуманними. Р. Гібсон і співавтори [268] виділяють ряд вимог стійкості, які відповідають критеріям: соціально-екологічної цілісності системи, достатності коштів для існування й розвитку, справедливості та рівності між поколіннями, ресурсного забезпечення й ефективності, соціально-екологічної коректності та демократичного управління, безпеки й адаптації, ілюстративності наслідків і розумності. Р. Гібсон також наводить основні вимоги до оцінки стійкості, які є досить стандартними і відповідають вимогам до оцінки інших параметрів соціально-економічних систем.

У праці [266] справедливо відзначається, що саме поняття сталого розвитку є надзвичайно привабливим, проте його дуже важко не тільки виміряти, але навіть формалізувати як мету, що могла б бути відчутною та ідентифікованою. Стійкість (сталість) більш широке поняття, ніж просто взаємопов'язаність економіки, суспільства та навколишнього середовища.

Питання сталого розвитку з позицій розробки конкретних індикаторів набагато більш опрацьоване щодо сталого розвитку суспільства в цілому, ніж щодо сталого розвитку окремих підприємств.

Як окремими дослідниками, так і цілими міжнародними організаціями та науково-дослідними інститутами розроблено певний ряд показників, покликаних оцінити стійкість розвитку або ж скоригувати традиційні показники так, щоб вони враховували принципи сталого розвитку. Головні напрями вдосконалення методології можна звести до коригування даних, отриманих на основі системи національних рахунків (ВВП, ВРП, ВНП

тощо), і розробки нових альтернативних показників. До останніх можна віднести, перш за все, Індекс розвитку людського потенціалу (Human Development Index), Індекс людської бідності (Human Poverty Index), Індикатор істинного прогресу (Genuine Progress Indicator) і «Екологічний слід» (Ecological Footprint).

У роботі [43] справедливо відзначено, що оскільки сталий розвиток передбачає, передусім, задоволення поточних потреб, не зачіпаючи споживання майбутніх поколінь, стійкий (підтримуючий) розвиток спирається не тільки на використання економічних чинників, але й на соціальний і екологічний потенціали, а самі проблеми розвитку набувають усе більшої гостроти у зв'язку зі зменшенням запасу природних ресурсів, що використовуються, і погіршенням стану навколишнього середовища.

За результатами міжнародного дослідження КПМГ, у 2010 р. 95% з 250 найбільших міжнародних компаній підготували звітність у сфері стійкого розвитку, що в шість разів більше, порівняно з 2000 р. [28].

Підготовка звітності у сфері сталого розвитку стала ключовою вимогою для бізнесу в усьому світі, а в ряді країн вона є обов'язковою.

У даний час усе більша кількість компаній прагне підвищити прозорість своєї діяльності в галузі сталого розвитку, використовуючи такі способи розкриття інформації, як публікація річних звітів, звітів у галузі сталого розвитку та надання інформації на відповідних розділах корпоративних веб-сайтів.

Ті вітчизняні компанії, які розкривають інформацію про діяльність у сфері стійкого розвитку, в основному роблять це у форматі окремого розділу або декількох розділів у рамках річного звіту.

Більшість компаній розкриває такі показники в галузі сталого розвитку [28]:

економічна складова: економічна результативність, присутність на ринках, непрямі економічні впливи;

екологічна складова: сировина, енергія, вода, біорізноманіття, викиди в атмосферу, скиди, відходи, продукція і послуги, відповідність вимогам, транспорт;

соціальна складова: персонал, взаємини співробітників і керівництва, здоров'я і безпека на робочому місці, навчання та освіта, різноманітність і рівні можливості, соціальна та благодійна діяльність.

Слід зазначити, що навіть на тих підприємствах, на яких видаються звіти в галузі сталого розвитку, частина показників, які мають велике значення для зацікавлених сторін, не розкривається або розкривається неповною мірою.

У першу чергу це пояснюється тим, що в компаніях не впроваджено систему управління сталим розвитком, яка дозволила б проводити повний і достовірний облік і збір інформації. Незважаючи на те що великі компанії усвідомлюють необхідність упровадження принципів сталого розвитку в бізнес-процеси для підвищення своєї конкурентоспроможності на міжнародному рівні, практика провідних зарубіжних компаній у даній сфері ще не дістала належного поширення в Україні.

Одним із найпопулярніших показників динаміки розвитку суспільства в цілому є Індекс сталого добробуту (Index of Sustainable Economic Welfare – ISEW). Слід відзначити цікаву особливість – досить сильну кореляцію ISEW та ВВП аж до 1970-х і початку 1980-х років, після чого ця кореляція стала слабшати. І саме це ще раз підкреслює, що зростання ВВП не є синонімом сталого розвитку. Показник ISEW, розроблений Г. Дейлі та Дж. Б. Коббом у 1998 р., оцінює стійкий добробут на основі [279]: коригування розміру особистого споживання на величину диференціації доходів; оцінка внеску в добробут неоплаченої діяльності людей з ведення домашнього господарства (наприклад, роботи по дому, використання побутової техніки); розрахунок витрат, що виникають унаслідок забруднення води, повітря та шумового забруднення довкілля; вимір у грошовому вираженні й віднімання приватних витрат на охорону здоров'я, освіту, маятникову міграцію й автомобільні катастрофи; коригування для оцінки зміни стану основного капіталу; при розрахунку індексу робиться спроба розмежування між річними витратами споживачів на товари тривалого користування та щорічні послуги, які створюються цими товарами; відображення знецінення «природного капіталу» як результат вичерпання

природних ресурсів, втрата природного різноманіття й накопичення збитків навколишньому середовищу внаслідок економічної активності людини.

У міжнародній практиці як основа оцінки стійкості розвитку використовуються так звані «белладжійські принципи», розроблені у 1996 р. у результаті дослідження, проведеного під патронатом Фонду Рокфеллера в м. Белладжіо (Італія) міжнародною групою дослідників і практиків, що працюють у сфері оцінок і вимірювань і представляють п'ять континентів. Ці принципи є керівними принципами для всього процесу оцінки, у тому числі для вибору та розробки показників, їх інтерпретації та подання результатів. Передбачається, що вони взаємопов'язані й мають застосовуватись у комплексі. Принципи призначені для використання як основи для діяльності, пов'язаної з оцінкою сталого розвитку, що проводиться силами громадських груп, неурядових організацій, корпорацій, національних урядів і міжнародних інституцій.

Цих принципів десять [269]:

1. Наявність керівного бачення і цілей – оцінка стійкості має передавати постановку цілей сталого розвитку, з позицій яких він оцінюватиметься.

2. Цілісне уявлення – розгляд усієї системи в цілому, а також окремих її частин.

3. Включення головних елементів: балансу між задоволенням потреб сьогодення й майбутнього; екологічних показників; соціальних заходів, пов'язаних із добробутом суспільства.

4. Адекватне охоплення – урахування історичної ретроспективи, а також застосовність показників як для оцінки поточної ситуації, так і для прогнозування розвитку в майбутньому.

5. Практична спрямованість – чіткий набір показників, які пов'язують бачення та мету, показники і критерії оцінки; обмежену кількість ключових питань для аналізу; обмежену кількість показників або індикаторів, що дозволяють отримувати чіткі сигнали про поліпшення ситуації або проблеми; стандартизація вимірювання, що дозволяє забезпечити порівнянність і

порівняння; порівняння значень індикаторів із цілями, еталонними значеннями, пороговими діапазонами, тенденціями тощо.

6. Відкритість – доступність вихідних даних і результатуючих показників представникам громадськості.

7. Ефективна комунікація – урахування потреб користувачів показників, а також їх реалізація у вигляді інструментарію, який користувачі зможуть застосовувати на практиці.

8. Широка участь – залучення осіб, що приймають рішення, а також інших зацікавлених осіб у практичне використання показників.

9. Постійне оцінювання – регулярна оцінка, а також можливість регулювання цілей і показників відповідно до змін середовища.

10. Інституціональна (організаційна) реалізація – чіткий розподіл відповідальності та забезпечення постійної підтримки у процесі прийняття рішень, забезпечення збору даних, обслуговування та документування.

Можна зробити висновок, що практично всі ці принципи є застосовними й обґрунтованими не тільки для оцінки сталого розвитку суспільства, але й оцінки сталого розвитку окремих підприємств. Хіба що принцип відкритості та доступності інформації трактується як вільне розповсюдження про оцінку стійкості розвитку всередині керівної системи підприємства, а не на рівні розголошення внутрішньої інформації підприємства у відкритому, у тому числі для конкурентів, доступі.

Одним із найпопулярніших показників сталого розвитку в корпоративній сфері є індекс DowJonesSustainabilityIndex (Індекс стійкості DowJones) [263] від компанії DowJonesIndexes, яка також розраховує широко відомі біржові індекси DowJonesIndustrial, DowJonesGeneralShare та інші, у співпраці з компанією SAM GroupHolding. Даний показник містить три групи показників (економічні, екологічні та соціальні), склад яких подано в табл. 4.1.

Наведені в табл. 4.1 критерії далі розбиваються до рівня більш конкретних показників. До переваг пропонованого підходу можна віднести широке охоплення різних сфер діяльності, а також успішне практичне впровадження, досягнуте за рахунок

авторитету компанії Dow Jones Indexes – індекс розраховується для різних регіонів планети й у нього входять дані про сотні найбільших підприємств світу. До очевидних недоліків слід віднести той факт, що крім об'єктивних економічних показників індекс здебільшого складається з показників, які оцінюють експертним шляхом, що ставить під сумнів його об'єктивність. Крім того, частину показників у принципі вкрай складно, або навіть неможливо, оцінити в чисельному вираженні, наприклад: «утримання талантів», «групові стратегії» тощо.

Таблиця 4.1

Компоненти індексу стійкості DowJones – показники сталого розвитку в корпоративній сфері [263]

Група показників	Критерії
Економічні	Корпоративне управління
	Управління ризиками та антикризове управління
	Кодекси поведінки, відповідність стандартам, корупція і хабарництво
	Галузеві критерії
Навколишнє середовище	Розкриття екологічних даних
	Галузеві критерії
Соціальна сфера	Розвиток людського капіталу
	Залучення й утримання талантів
	Корпоративне громадянство і філантропія
	Розкриття соціальних даних
	Галузеві критерії

На основі аналізу можна зробити висновок, що існуючі показники сталого розвитку підприємств недостатньо придатні для використання у практиці управління металургійними підприємствами (особливо у вітчизняних умовах), що диктує необхідність розробки спеціального комплексу показників.

Економічні показники в загальному сенсі допомагають оцінити поточний стан системи і напрями динаміки, а також

віддаленість стану системи від бажаного (цільового). Якісні показники можуть попередити про проблему до того, поки вона стане занадто серйозною або нерозв'язною, і допомагають визначити, що необхідно зробити, щоб вирішити цю проблему. Показники сталого розвитку відрізняються від традиційних показників економічного, соціального та екологічного прогресу. Традиційні показники (наприклад, прибуток акціонерів, ціни, якість та інші) дозволяють виміряти зміни в певних сферах діяльності підприємства так, як якщо б ці частини були повністю незалежні від інших частин. Показники стійкості відображають той факт, що вони в різних сегментах дуже тісно пов'язані між собою.

Як вище зазначено, з урахуванням особливостей металургійної галузі, пріоритети сталого розвитку підприємств зосереджені в таких сферах: забезпечення ресурсами, виробництво, збут, екологічна та соціальна відповідальність.

Наступним етапом є формулювання основних пріоритетів сталого розвитку для розглянутих сфер, спочатку на вербальному рівні, а потім – їх формалізація до рівня конкретних вимірних показників або досяжних цілей. Ці пріоритети мають відповідати таким принципам:

досяжність – як пріоритети мають розглядатися не якісь абстрактні ідеали чи результати конкурентів, що знаходяться в набагато більш вигідному вихідному становищі, а досяжні в майбутньому для даного конкретного підприємства завдання;

збалансованість – передбачається, що більш бажаною є ситуація, коли поліпшення ситуації спостерігається за широким фронтом показників, ніж коли частина показників має дуже хороше значення, а частина – дуже погані;

чіткі формулювання (конкретність) – пріоритети мають бути сформульовані не у вигляді політичних гасел чи благих побажань, а у вигляді конкретних вимірних показників або досяжних цілей. В іншому випадку неможливо буде відстежити досягнення пріоритетів або використовувати їх як орієнтир для прийняття рішень у конкретних управлінських ситуаціях на підприємстві.

Отже, можна виділити такі вимоги до набору показників пріоритетів сталого розвитку металургійних підприємств [159], відповідні стандартним вимогами до показників, які постулюються теорією економічних систем:

достовірність – правильність відомостей, що наводяться, для людини, яка їх сприймає, синонім істинності;

актуальність – важливість для теперішнього часу й застосовність для прийняття рішень у даний час;

інформативність – надання якомога більшого обсягу інформації особам, які приймають рішення. Важливо, щоб інформативність поєднувалася з ненадлишковістю (набір показників має бути компромісом між інформативністю та ненадлишковістю);

ненадмірність – включення в комплекс пріоритетів сталого розвитку тільки тих, які можуть бути корисні при прийнятті управлінських рішень;

корисність – відповідність потребам прийняття рішень у сфері стратегічного управління з метою забезпечення сталого розвитку. Вона оцінюється за рівнем застосовності до вирішення тих завдань, які стоять перед металургійним підприємством у контексті сталого розвитку;

об'єктивність – пріоритети сталого розвитку мають існувати і відбивати істотні особливості функціонування металургійного підприємства незалежно від людської свідомості і їх суб'єктивного сприйняття їх дослідником, керівником або власником. Показники являють собою відображення об'єктивної реальності.

У практиці управління промисловими підприємствами широко використовуються різні системи показників, покликани оцінити стан тієї чи іншої сфери діяльності підприємства з обраної точки зору (що лягла в основу формування системи показників). Найбільшого поширення набули: система збалансованих показників *Balanced Scorecard* та система «*Tableaudebord*» (перекладається з французької як «приладова панель» [86]), які дозволяють урахувати як фінансові (агреговані фінансові характеристики – на вищих рівнях управління підприємством), так і нефінансові показники (на більш низьких рівнях ієрархії управ-

ління підприємством). Найбільше визнання в теорії та практиці одержало втілення подібного підходу у форматі системи збалансованих показників (англ. BSC – Balance Scorecard) і системи ключових показників ефективності (англ. KPI – Key Performance Indicators), які широко використовуються для оцінки ступеня досягнення цілей компанії [94, 99, 276, 283].

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що в теорії та практиці управління підприємствами немає єдиного правильного набору показників, який би використовувався для обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Саме завдання розробки універсального набору показників не має сенсу, оскільки при розробці комплексу показників необхідно враховувати галузеві особливості підприємства, а також спектр завдань, для вирішення яких використовуватиметься розроблений набір показників. Аналіз також свідчить, що розглянуті показники не можуть у готовому вигляді застосовуватися для формування комплексу пріоритетів сталого розвитку металургійних підприємств, оскільки не враховують особливостей української практики господарювання, особливостей металургійної галузі та її можливого внеску у справу сталого розвитку суспільства, а також не враховують інтересів власників. Більш того, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що більшість із найпоширеніших стандартних підходів до розробки цільових орієнтирів стратегічного управління сконцентрована виключно на економічних аспектах, не враховуючи потреб сталого розвитку суспільства, екологічних пріоритетів тощо.

Доцільно надати показникам сталого розвитку металургійного підприємства деревоподібну ієрархічну структуру (рис. 4.1).

Інтегральним показником сталого розвитку підприємства є показник, що відображає ступінь стійкості розвитку підприємства з точки зору усередненого досягнення поставлених цілей сталого розвитку. Агреговані показники за окремими сферами – це зведені усереднені показники за виділеними сферами сталого розвитку металургійного підприємства (постачання, виробництво, збут, соціальна сфера й екологічна сфера).

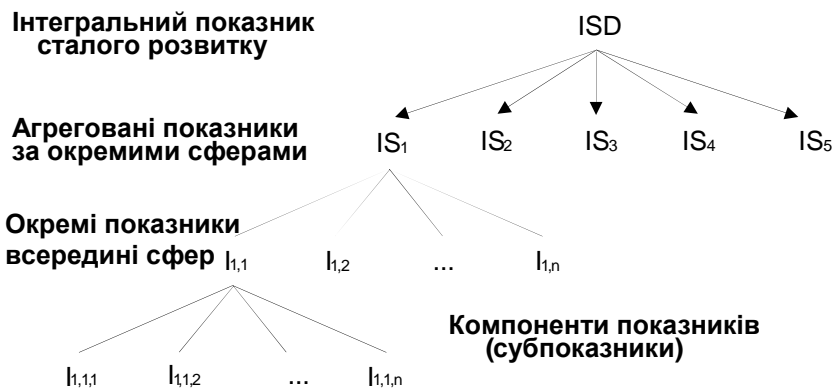


Рис. 4.1. Ієрархічна структура показників сталого розвитку металургійного підприємства

Окремі показники всередині сфер відображають конкретні характеристики, що дозволяють оцінити стійкість розвитку у виділених сферах. Вони, у свою чергу, можуть розбиватися на компоненти (субпоказники) при необхідності додаткової деталізації. Таким чином, основну роль відіграють конкретні показники, які агрегуються аж до інтегрального показника сталого розвитку, а також можуть розбиватися на субпоказники. Значення кожного окремого показника позначається $I_{s,j,n}$, де s – індекс сфери сталого розвитку ($s = \overline{1, S}$), j – індекс показника, що входить у дану сферу оцінки стійкості розвитку ($j = \overline{1, J_s}$), а n – індекс компонентного j -го показника і сфери оцінки стійкості розвитку ($n = \overline{1, N_{s,j}}$), J_s – кількість показників у сфері оцінки сталого розвитку, $N_{s,j}$ – кількість компонентів j -го показника s сфери оцінки сталого розвитку.

Слід більш докладно зупинитися на окремих сферах.

1. Забезпечення ресурсами оцінюється як стабільність доступу до основної сировини, що дозволяє забезпечити безперебійну роботу підприємства. Наприклад, у металургійного комбінату «Азовсталь» є необмежений доступ до гірничорудної

сировини, завдяки тому, що він входить до корпоративної структури «Метінвест». Це є позитивним із точки зору довгострокового стійкого розвитку підприємства, однак цей факт неможливо виміряти яким-небудь фінансовим показником (наприклад, ціною сировини). Більш того, гарантія безперебійних поставок сировини не є синонімом його низької вартості. Можлива ситуація, коли підприємство матиме гарантовані поставки сировини, але за більш високою вартістю, ніж у конкурентів. Однак із точки зору сталого функціонування й розвитку виробництва це краще, ніж мати більш низьку ціну, але без гарантій безперебійного постачання. Тому доцільно враховувати такі показники сталого розвитку сфери постачання ресурсами: частка сировини, яка одержується за довгостроковими контрактами, і диверсифікація постачальників. Якщо підприємство гарантовано отримує сировину від материнської інтегрованої корпоративної структури, то дані показники можна прийняти максимальними.

Як показник диверсифікації можна використовувати адаптований для даного завдання індекс Херфіндаля [38]:

$$0 \leq 1 - \sum_{i=1}^N (p_i)^2 \leq 1 - \frac{1}{N}, \text{ де } N - \text{ загальна кількість постачальників}$$

сировини; p_i – частка i -го постачальника в загальному обсязі споживання.

2. Виробництво. При оцінці стійкості розвитку виробничої сфери доцільно відійти від прямих фінансових показників (зокрема собівартості) і використовувати показники витрат сировини в натуральному вираженні в розрахунку на готову продукцію у грошовому вираженні. Такий підхід спрямований на стимулювання виробництва більш дорогих видів продукції при зниженні витрат сировини. Серед основних видів сировини металургійного виробництва слід відзначити: залізовмісну сировину (залізорудний концентрат, металолом, залізовмісні матеріали), кокс, флюси, паливо (газ, пиловугільна суміш), електроенергія, а також вода і кисень. Залізовмісну сировину та паливо доцільно звести до умовних еквівалентів – вмісту чистого заліза, а також умовного палива.

3. Збут. Для оцінки відповідності параметрів функціонування збутової системи критеріям стійкості доцільно використовувати такі орієнтири: частка реалізації продукції за довгостроковими контрактами, ступінь диверсифікації збуту й частка експорту. Довгострокові контракти переважно з тієї причини, що налагодження тісного довгострокового партнерства зі споживачами позбавляє від необхідності безперервного пошуку нових клієнтів і зменшує вразливість перед ціновими коливаннями. Диверсифікація збуту (показник оцінюється аналогічно показнику диверсифікації для постачання за допомогою адаптованого показника Херфіндаля) дозволяє знизити вразливість перед діями окремих споживачів.

Що стосується частки експорту, то за умови однакової ціни експортні поставки є переважаючими, оскільки призводять до отримання валютної виручки, а зовнішні споживачі відрізняються більшою платіжною дисципліною. Крім того, експортні поставки менш уразливі перед несприятливою економічною кон'юнктурою: це може виглядати парадоксально, але криза 2008 р., спричинена зовнішніми чинниками, показала, що при кризових явищах внутрішній попит падає ще швидше, ніж зовнішній. Цільове значення частки експорту доцільно встановити на рівні 80%.

4. Соціальна відповідальність. У роботі [1] виділено такі основні напрями соціальної політики підприємств: забезпечення зайнятості; мотивація; стимулювання і винагорода персоналу; охорона праці; соціальний захист працівників підприємства. У роботі [17] соціальну відповідальність розглянуто з позицій корпоративного управління. Також розглянуто закономірності становлення корпоративної соціальної відповідальності як управлінської теорії, проведено порівняльний аналіз «синтетичної» концепції корпоративної соціальної діяльності й найважливіших альтернативних концепцій: концепцій зацікавлених сторін, корпоративної стійкості та корпоративного громадянства, а також простежено зв'язок корпоративної соціальної відповідальності із сучасними концепціями стратегічного управління, обґрунтовано перспективні напрями впровадження принципів соціальної відповідальності в управлінську практику. Прак-

тичним аспектам соціальної відповідальності присвячена робота [114], підготовлена за результатами роботи Російської асоціації менеджерів, до якої увійшли дані досліджень, експертних нарад і консультацій із керівництвом російських і зарубіжних компаній, експертами міжнародних організацій, представниками органів державної влади й експертних центрів.

На основі проаналізованих робіт можна зробити висновок, що сталий розвиток у соціальній сфері зводиться до: забезпечення гідних умов праці й заробітної плати працівників, сприяння розвитку територіальної громади, реалізації заходів соціальної підтримки (як членів колективу, так і представників територіальної громади). При цьому слід ураховувати, що соціальна політика залежить від наявних фінансових ресурсів, готовності та бажання власника, акціонерів, роботодавця та керівництва виділяти фінансові кошти на її реалізацію.

Як основні соціальні показники пропонується використовувати: відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції, частку заробітної плати виробничого персоналу в собівартості виробленої продукції (еталонні значення відповідатимуть значенням відповідних показників для виробників, розташованих у країнах із високим рівнем життя), а також кількість нещасних випадків на виробництві на 1 тис. т готової продукції.

5. Екологічна відповідальність. В екологічній сфері відповідальність зводиться до зниження негативного впливу процесів виробництва, реалізації та використання продукції (від видобутку сировини до використання продукції кінцевим споживачем). На практиці це може виявлятися в надзвичайно широкому спектрі заходів, зокрема:

- скорочення відходів при виробництві та реалізації продукції;

- запобігання забрудненню води й повітря при виробництві та реалізації продукції;

- урахування можливостей вторинної переробки в усіх процесах, починаючи із проектування продукції;

- природоохоронна діяльність, наприклад розведення лісів і посадка дерев;

навчання співробітників природоохоронних закладів;
співробітництво з національними та місцевими властями у справі захисту навколишнього середовища;

вимога до постачальників виробляти матеріали екологічно відповідально, використання більш екологічно чистих матеріалів;

сприяння національним і місцевим органам влади в розробці екологічної політики з урахуванням особливостей галузі;

допомога неурядовим, некомерційним організаціям у захисті навколишнього середовища;

періодична публікація інформації про природоохоронну діяльність підприємства та її результати.

Однак, оскільки всі ці заходи реалізуються за рахунок виділення відповідних коштів, причому конкретний перелік заходів неможливо виділити й формалізувати при дотриманні достатньою мірою універсальності моделі, то доцільно враховувати прояви екологічної відповідальності у вигляді виділення коштів на екологічні цілі без деталізації до конкретних заходів.

Тоді пріоритети в екологічній та соціальній сфері можуть бути сформульовані таким чином: зниження викидів забруднюючих речовин, зниження витрат сировини і енергії, а також підвищення витрат на екологічні заходи. Оскільки показник витрат сировини вже включений у показники зі сфери виробництва, то немає сенсу дублювати їх ще раз. Показник споживання енергії враховується в енергетичних одиницях (джоулях), незалежно від того, які саме ресурси використовуються (газ, пилосугільне паливо, кокс, електрика тощо).

У зведеному вигляді стратегічні пріоритети сталого розвитку (пріоритетність виявляється в бажаності поліпшення відповідних показників) для металургійних підприємств подано в табл. 4.2.

Через застосування переліку конкретних показників, що характеризують окремі сфери оцінки сталого розвитку, стає можливим розрахунок інтегрального показника сталого розвитку:

Таблиця 4.2

Показники сталого розвитку металургійного підприємства

Познач.	Показники	Субпоказники	Еталон
1	2	3	4
Постачання (ресурси)			
$I_{1,1}$	Частка сировини, яку одержано за довгостроковими контрактами	За видами сировини	1
$I_{1,2}$	Диверсифікація постачальників	За видами сировини	1
Виробництво			
$I_{2,1}$	Витрати сировини/енергії/матеріалів на 1 тис. грн готової продукції	За видами сировини	Краще в галузі
Збут			
$I_{3,1}$	Частка реалізації продукції за довгостроковими контрактами	За видами продукції	1
$I_{3,2}$	Ступінь диверсифікації збуту	За видами продукції	1
$I_{3,3}$	Частка експорту	За видами продукції	0,8
Соціальна відповідальність			
$I_{4,1}$	Відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції	Немає	Виробники у країнах із високим рівнем життя
$I_{4,2}$	Частка заробітної плати виробничого персоналу в собівартості виробленої продукції	Немає	Виробники у країнах із високим рівнем життя
$I_{4,3}$	Кількість нещасних випадків на виробництві на 1 тис. т готової продукції	Немає	Краще в галузі

Закінчення табл. 4.2

1	2	3	4
Екологічна відповідальність			
$I_{5,1}$	Викиди забруднюючих речовин на 1 тис. грн готової продукції	За видами забруднюючих речовин	Краще в галузі
$I_{5,2}$	Енерговитрати, ГДж на 1 тис. грн готової продукції	Немає	Краще в галузі
$I_{5,3}$	Відношення витрат на екологічні заходи до виручки від реалізації продукції	Немає	Виробники у країнах із високим рівнем життя

$$ISD = \sum_{s=1}^5 (IS_s \cdot w_s), \quad (4.1)$$

де IS_s – значення показника, що характеризує s -ну сферу функціонування підприємства, виділеного з точки зору сталого розвитку підприємства;

w_s – ваговий коефіцієнт s -ї сфери оцінки стійкості розвитку, причому $\sum_{s=1}^5 w_s = 1$. Значення w_s має бути пропорційно ступеню важливості даної сфери з точки зору оцінки стійкості розвитку. Не існує можливості дати об'єктивну оцінку ваговим коефіцієнтам, і вони визначаються особливостями цілепокладання власників підприємства. За замовчуванням можна прийняти рівні значення вагових коефіцієнтів.

Значення IS_s залежать від значень окремих показників усередині кожної сфери:

$$IS_s = \sum_{j=1}^{J_s} (I_{s,j} \cdot w_{s,j}), \quad (4.2)$$

де $I_{s,j}$ – значення j -го показника всередині s -ї сфери функціонування підприємства, виділеної з точки зору сталого розвитку підприємства;

J_s – кількість показників, виділених для оцінки s -ї сфери;

$w_{s,j}$ – ваговий коефіцієнт j -го показника всередині s -ї сфери

функціонування підприємства, причому $\sum_{j=1}^{J_s} w_{s,j} = 1$. Аналогічно

w_s значення $w_{s,j}$ має бути пропорційне ступеню важливості даного показника для s -ї сфери функціонування в цілому. Оскільки не існує можливості дати об'єктивну оцінку ваговим коефіцієнтам, то доцільно прийняти значення вагових коефіцієнтів рівними.

При необхідності показник може бути розбитий на компоненти (субпоказники). Тоді розраховується за такою формулою:

$$I_{s,j} = \sum_{n=1}^{N_{s,j}} (I_{s,j,n} \cdot w_{s,j,n}), \quad (4.3)$$

де $I_{s,j,n}$ – значення n -го субпоказника для j -го показника всередині s -ї сфери функціонування підприємства;

$N_{s,j}$ – кількість для j -го показника всередині s -ї сфери функціонування підприємства;

$w_{s,j,n}$ – ваговий коефіцієнт n -го субпоказника j -го показника всередині s -ї сфери функціонування підприємства, причому

$\sum_{n=1}^{N_{s,j}} w_{s,j,n} = 1$. Значення $w_{s,j,n}$ пропорційне ступеню важливості

даного показника: якщо субпоказники виділяються для окремих видів продукції, то воно може бути пропорційне частці даного виду продукції в обсязі реалізації; якщо для окремих видів сировини, то воно може бути пропорційне частці даного виду сировини в загальному обсязі сировини, що використовується для виробництва продукції.

Оскільки вихідні показники є різномірними, то немає сенсу використовувати для розрахунку показників сталого розвитку значення вихідних показників у незмінному вигляді: необхідно їх нормування шляхом зіставлення з деяким еталонним

значенням, прагнення до досягнення якого і становитиме основу цілепокладання прийняття рішень у сфері сталого розвитку. Тоді $I_{s,j,n}$ становитиме деякий результат зіставлення фактично-го значення й еталонного, тобто

$$I_{s,j,n} = \gamma(I_{s,j,n}^F, I_{s,j,n}^E), \quad (4.4)$$

де γ – функція зіставлення;

$I_{s,j,n}^F$ – фактичне значення вихідного показника для оцінки n -го субпоказника для j -го показника всередині s -ї сфери функціонування підприємства;

$I_{s,j,n}^E$ – еталонне значення вихідного показника для оцінки n -го субпоказника для j -го показника всередині s -ї сфери функціонування підприємства.

Функція зіставлення служить для оцінки ступеня бажаності значення деякої характеристики, що має місце в даного показника, порівняно з деякими еталонним значенням. У базовому варіанті доцільно використовувати функцію у вигляді частки від ділення характеристики досліджуваного підприємства на еталонне значення (для позитивних характеристик, наприклад частки витрат на екологічні заходи у виручці від реалізації продукції), або ж до зворотного співвідношення (для негативних характеристик, наприклад викидів забруднюючих речовин). Тобто

$$\gamma(I_{s,j,n}^F, I_{s,j,n}^E) = \begin{cases} \frac{I_{s,j,n}^F}{I_{s,j,n}^E}, I_{s,j} \in I^+ \\ \frac{I_{s,j,n}^E}{I_{s,j,n}^F}, I_{s,j} \in I^- \end{cases}, \quad (4.5)$$

де I^+ – множина додатних характеристик;

I^- – множина від’ємних характеристик.

Обмеження підсумкового значення характеристики значенням 1 передбачено, щоб уникнути перекручень у розрахунках у випадку, якщо фактичне значення з якихось причин буде краще еталонного.

Значення еталонних характеристик визначаються для окремих показників індивідуально і, як правило, дорівнюють або деякому встановленому цільовому еталону, або значенням, які досягнуті конкурентами, або досяжним із використанням сучасних технологій.

Таким чином, підсумкова формула для розрахунку показника сталого розвитку підприємства набуде такого вигляду:

$$ISD = \sum_{s=1}^5 \left(\sum_{j=1}^{J_s} \left(\sum_{n=1}^{N_{s,j}} \left(\gamma(I_{s,j,n}^F, I_{s,j,n}^E) w_{s,j,n} \right) w_{s,j} \right) w_s \right). \quad (4.6)$$

З урахуванням особливостей розрахунків: $0 \leq ISD \leq 1$.

Як видно з табл. 4.2, до наведеного переліку пріоритетів сталого розвитку не були включені стандартні економічні показники, що використовуються у практиці ухвалення управлінських рішень (прибуток, платоспроможність, рентабельність тощо). Це було зроблено свідомо. По-перше, стандартні показники й так широко використовуються у практиці управління, і немає сенсу ще раз їх дублювати, при цьому просто називаючи пріоритетами сталого розвитку підприємства (як це робиться в деяких роботах). По-друге, були спеціально розмежовані показники, які відображають економічну ефективність і результативність, і пріоритети, які створюють умови, що сприяють досягненню економічної ефективності та результативності, проте безпосередньо незвідні до неї. У практиці прийняття рішень пропонується спільно використовувати стандартні економічні показники й запропоновані тут показники сталого розвитку металургійного підприємства.

Слід зазначити, що наведений перелік не є вичерпним і, як уже зазначалося вище, може залежати від цілей і стратегій керівництва і власників підприємства й особливостей конкретного підприємства, особливо, що стосується соціальних та екологічних пріоритетів сталого розвитку. Безумовно, існує загальноприйняте розуміння екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Однак з урахуванням великої розмаїтості напрямів реалізації заходів завдання вчених зводиться не до того, щоб сформувати остаточний перелік стратегічних пріоритетів

або цілей, заходів або індикаторів, а до того, щоб надати керівництву і власникам підприємств інструментарій підтримки прийняття рішень у сфері досягнення стратегічних пріоритетів, які мають бути сформовані самим керівництвом і/або власниками підприємств з урахуванням своїх цілей і стратегій, особливостей конкретних підприємств, галузевих особливостей, а також загальноприйнятих цілей сталого розвитку.

Таким чином, розроблено комплекс показників сталого розвитку металургійних підприємств, який ґрунтується на белладжійських принципах і містить, з урахуванням галузевих особливостей, групи показників ресурсного забезпечення, виробництва та збуту, а також показники, що відображають соціальну та екологічну відповідальність підприємства; даний комплекс показників може використовуватися як критерій при обґрунтуванні управлінських рішень на металургійних підприємствах.

4.2. Модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління

Аналіз сучасних систем управління промисловими підприємствами, використовуваних як за кордоном, так і в Україні, з точки зору їх ефективності свідчить про значні резерви їх розвитку. Слід зазначити, що в системі стратегічних і фінансових цілей розвитку металургійних підприємств перевага віддається зростанню їх капіталізованої вартості.

Світова практика успішно довела переваги вартісного підходу до управління перед альтернативними методиками. Засновниками концепції вартісно-орієнтованого управління вважають А. Рапопорта «Створення вартості для акціонерів» [286] і Б. Стюарта «У пошуках вартості» [293]. Значний внесок у розвиток даної концепції зробили також Т. Коупленд, Дж. Муррін і Т. Коллер [115], Г. Арнольд [259], А. Блек, Дж. Шульман, Дж. Девіс, К. Саварес [289], М. Скотт [192], А. Ербар [265] та ін.

Вітчизняними вченими, які досліджують капіталізацію на етапі ринкової трансформації вітчизняної економіки, є:
198

О. Амоша [91], О. Барановський [14], Н. Брюховецька [21], І. Булеєв [91], В. Геєць [92], О. Гриценко [47], М. Козоріз [102, 103], С. Шумська [252] та ін.

Визначення капіталізації як важливого критерію та основи сталого розвитку національної економіки загалом та окремих суб'єктів господарювання зокрема потребує розробки й реалізації нових нестандартних підходів до управління формуванням та ефективним використанням капіталу, забезпечення оптимальної структури капіталу, оцінки його вартості, обліку та контролю.

Поняття «капіталізація» досліджується вже певний час, проте однозначного визначення даної категорії на сьогоднішній день в Україні не склалося. Немає чіткого розмежування поняття щодо капіталізації в різних сферах економіки. Проте можна виділити два основних підходи до визначення цього терміна:

1) капіталізація відображає ринкову вартість підприємства [14, 20, 26, 122, 184, 246];

2) капіталізація становить частку доданої вартості на розширення виробництва або перетворення знову сформованих доходів на капітал, на параметр вартості, використання отриманого доходу на виробничий розвиток, приріст прибутку та інші цілі [13, 18, 46, 68, 135].

Обидва підходи можна вважати прийнятними, але вони мають трактуватись у взаємозв'язку й доповнювати один одного. Так, у роботі [91] зазначено, що в результаті перетворення додаткової вартості на капітал (розширення виробничих потужностей, придбання цінних паперів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо) підвищується й ринкова вартість підприємства.

Капіталізація компаній є найважливішим фінансовим показником, у якому відображаються результати діяльності компаній, а також оцінка учасниками фондового ринку перспектив генерування потоку доходів бізнес-структур у майбутньому періоді. Обсяги капіталізації компаній характеризують розвиток економік конкретних країн, ступінь їх впливу в системі світогосподарських зв'язків.

Систематизація підходів до визначення сутності «капіталізації підприємства», поданих у сучасній вітчизняній економічній літературі [21, 46, 91, 136, 252], дозволяє стверджувати, що капіталізація підприємства характеризує зростання його вартості, що є індикатором його конкурентоспроможності та джерелом сталого розвитку.

Слід зазначити, що в ринковій економіці, а особливо в умовах розвинутих ринків цінних паперів, прийнято виділяти реальний і фіктивний капітал, а відповідно – і реальну (або номінальну) та фіктивну капіталізацію. В. Корнеєв [111], Н. Брюховецька [26] наголошують, що все більший розрив фінансового капіталу та реального сектору економіки зумовлює негативні наслідки для суб'єктів господарювання та забезпечення їх капіталізації.

Так, З. Луцишин [128], О. Собкевич [193], М. Козоріз [102] відзначають недосконалість методів обчислення ринкової капіталізації внаслідок недосконалої інфраструктури фондового ринку, недостатнього розвитку його біржового сегмента тощо.

Сучасна практика злиттів, поглинань і банкрутств відомих фінансових установ і компаній наводить чимало доказів надмірної розбіжності реальної та фіктивної вартості їх капіталів. Приведення капіталізованої вартості економічного потенціалу компанії до її реальної вартості супроводжується значною втратою акціонерного капіталу: «... помилки у визначенні вартості, допущені об'єктивно чи свідомо, призводять до кризових явищ, стагнації виробництва, надмірного збагачення окремих та зuboжіння великих прошарків населення» [74].

Сутність концепції управління вартістю підприємства полягає в тому, що з позиції акціонерів (інвесторів) підприємства управління має бути направлене на забезпечення зростання його ринкової вартості, а також акцій. Така мета дозволяє акціонерам отримувати найбільший дохід, а саме – курсовий грошовий дохід від перепродажу всіх або частини належних їм акцій, або курсовий негрошовий дохід, що виражається у збільшенні власного капіталу.

З позицій фінансового менеджменту капітал підприємства характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній

та нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів. Головною метою формування капіталу підприємства є задоволення його потреб у придбанні потрібних активів та оптимізація структури капіталу з позицій забезпечення умов його використання. Так, варто відзначити думку М. Козоріз, який стверджує, що капітал підприємства – це вторинний основний чинник виробництва, що є похідним від таких первинних чинників, як праця, земля, і підприємницькі здібності, і в сукупності з ними генерує додаткову вартість [103].

У сучасних умовах господарювання «капітал» виступає як виробничий та інвестований ресурс, джерело доходу, об'єкт управління й формування, об'єкт власності, купівлі-продажу та тимчасової переваги, носій чинників ризику і ліквідності. Система формування капіталу підприємства має бути орієнтована на виявлення внутрішніх резервів підприємства і максимальне використання можливостей фондового ринку та ринку кредитних ресурсів.

У зарубіжній практиці основна частина капіталізованої вартості складається не з матеріальних (основних) активів підприємства, а з таких показників (чинників) нефінансового характеру, як нематеріальні активи, персонал, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, інновації. Через специфіку розвитку українських підприємств значну роль відіграє збільшення вартості чистих активів, що відповідає зростанню вартості підприємства і його подальшому сталому розвитку. Тому необхідна всеосяжна система, що містить як фінансові, так і нефінансові показники, яка чітко б показувала ефективність управління стратегією розвитку, що в першу чергу позначиться на збільшенні капіталізації підприємства.

Слід зазначити, що для адаптації вітчизняної економіки в міжнародні інтеграційні процеси вітчизняні науковці [91, 92], крім вирішення низки інших проблем, наводять й численні аргументи потреби переходу на міжнародні стандарти корпоративного управління та відповідні методи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Нові управлінські моделі (Performance Measurement – вимірювання досягнень) орієнтовані на

переосмислення організації систем стратегічного управління в напрямі багатоаспектної орієнтації.

Основними компонентами вимірювання ефективності в сучасному бізнесі вважаються створення вартості й рівень капіталізації підприємства, а тому найефективнішими спрямуваннями стратегічного управління визнаються парадигма управління з урахуванням вартісних параметрів і відповідні методики оцінювання ефективності за вартісними критеріями.

Значний вплив на можливості підприємства залучати фінансові та матеріальні ресурси для формування капіталу й забезпечення на цій основі стійкого економічного розвитку здійснюють фінансово-економічний стан підприємства та зовнішні умови господарювання [102].

У складних економічних умовах, характерних для даного часу, метою підприємства в довгостроковій перспективі має бути максимізація вартості капіталу. Вартість капіталу підприємства в довгостроковому інтервалі визначається потоком його майбутніх прибутків, які можуть відповідати, а можуть і не відповідати очікуванням, тому при оцінці поведінки виробника має бути врахована в сучасній (дисконтованій) вартості майбутніх прибутків компенсація ризику. Ця модель поведінки виробника прийнятна для стабільних економічних умов і короткострокового періоду. На практиці існує багато соціальних, етичних та правових обмежень, які ставлять межу намаганням підприємства отримати максимальні прибутки. Тому виробник прагне оптимальних прибутків, тобто він намагається збалансувати свої прагнення до максимальних прибутків з іншими цілями і завданнями – коротко- та довгостроковими, економічними та неекономічними.

Досягнення цих цілей дозволить підприємству максимізувати отримувані вигоди, які необов'язково зводяться до максимізації прибутків. Альтернативними моделями поведінки виробника для досягнення оперативних цілей підприємства може бути максимізація: продажів, зростання, доданої вартості, управлінської поведінки.

Аналіз літературних джерел [64, 91, 111, 252] свідчить, що стратегічне управління промисловими підприємствами на осно-

ві їх капіталізації – це система стратегічного управління формуванням та ефективним використанням капіталу. Така система має містити систему формування структури капіталу, систему управління власним капіталом та систему управління позиковим капіталом. Щодо функціональних складових капіталу, то система управління розвитком підприємства складається з управління фінансовою складовою капіталу, матеріальною та інтелектуальною. Система стратегічного управління підприємством на основі підвищення рівня його капіталізації становить сукупність пов'язаних та погоджених методів і засобів залучення виробничих ресурсів у господарський обіг, які використовуються органами управління й економічними службами підприємства у процесі капіталізації.

Оскільки показник ринкової вартості компанії треба розглядати як найважливіший інтегральний показник, який адекватно відображає економічну ефективність підприємства, його фінансову успішність, конкурентоспроможність і перспективи майбутньої діяльності й формується під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, зростання вартості підприємства є критерієм ефективності для всіх зацікавлених осіб.

Процес формування ринкової вартості підприємства передбачає поліпшення стратегічних і тактичних управлінських рішень за рахунок концентрації загальних зусиль власників, менеджерів та персоналу на основних чинниках вартості. Цей процес також розуміють як поєднання вартісного мислення й управлінських процесів і систем, необхідних для трансформації такого мислення в конкретні дії. Наявність вартісного мислення означає, що всі зацікавлені особи, незважаючи на різноманітність інтересів, бачать своє головне фінансове завдання в максимізації вартості [115].

Управління капіталізацією, використання її інструментарію на внутрішньогосподарському, регіональному та макроекономічному рівнях – одне з найважливіших завдань ефективного управління підприємством. Навпаки, недооцінка теорії та практики капіталізації, нерозуміння інструментарію капіталізації може призвести до дуже болючих наслідків для вітчизняного ринку.

Капіталізація підприємств є найважливішим фінансовим показником, у якому відображаються результати діяльності компаній, а також оцінка учасниками фондового ринку перспектив генерування потоку доходів бізнес-структур у майбутньому періоді.

Вибір ефективних фінансових методів підвищення капіталізації компаній дозволяє забезпечити об'єктивну ринкову оцінку бізнес-структур в умовах позитивної динаміки господарської кон'юнктури, а також стримувати падіння ринкової вартості при макроекономічній нестабільності.

Методологія дослідження капіталізації компаній полягає в аналізі як фундаментальних, так і кон'юнктурних чинників. Так, у роботі Л. Самсонової [188] серед негативних наслідків кризових явищ для вітчизняного ринку фундаментальними визначено вартість компанії як її оцінку на основі відносно стійких показників економічної динаміки, а інші призводять до короткострокових коливань показника капіталізації.

Фундаментальні чинники визначають довгострокові тренди вартості компанії та її капіталізації. Поточний показник капіталізації складається під впливом ринкових тенденцій. Незважаючи на обґрунтування доцільності спиратися на загальноприйняті в міжнародній практиці методи, багато дослідників зазначають, що «в умовах України традиційні способи оцінки і перш за все метод дисконтованих грошових потоків недооцінюють потенціал українського бізнесу» [150].

В умовах нестабільності економічної ситуації у країні має місце швидка зміна трендів у динаміці капіталізації. У такі періоди з'являються нові чинники, що впливають на вартість компаній. Відповідно відбуваються зміни як у фундаментальних, так і в ринкових чинниках підвищення капіталізації компаній.

Проведені в роботі [103] дослідження щодо визначення капіталізації як оцінювального критерію розвитку національної економіки та суб'єктів господарювання виявили цілу низку проблемних питань, до яких належать такі:

відсутність загальновизнаних концептуальних положень щодо визначення економічної сутності капіталізації, її ролі та

функцій у забезпеченні ефективного розвитку національної економіки;

наявність різних трактувань ідентичних понять і методів кількісного вимірювання рівня капіталізації суб'єктів господарювання;

неадаптованість різних методичних підходів до оцінки рівня капіталізації суб'єктів господарювання, що використовуються в міжнародній практиці.

Показник капіталізації компанії може виступати в ролі індикатора ефективності поточної діяльності ведення бізнесу, а також перспектив його розвитку. Так, у роботі [102] автори акцентують увагу на таких аспектах: учасники організованого ринку капіталів пильно досліджують і порівнюють між собою результати фінансово-господарської діяльності різних компаній, поточні ринкові ціни на фондові активи, ураховують перспективи розвитку компанії; у разі несподіваної зміни поточних результатів діяльності компанії та її можливих перспектив вартість пайових цінних паперів піддається значним змінам.

Вибір ефективних фінансових методів підвищення капіталізації компаній дозволяє забезпечити об'єктивну ринкову оцінку бізнес-структур в умовах сталого розвитку, а також стримувати падіння ринкової вартості при макроекономічній нестабільності.

Сталий розвиток великих промислових підприємств означає довгострокову динаміку їх капіталізації. Так, до фінансових методів управління капіталізованою вартістю підприємства належать: розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства на засадах сталого розвитку, що містить як елементи інноваційну, інвестиційну та фінансову стратегії; визначення перспективних напрямів інвестиційної діяльності компанії; фінансування її інноваційного розвитку.

У сучасних умовах розвитку металургійної промисловості України основними фінансовими методами підвищення капіталізації компаній є: мінімізація вартості капіталу, забезпечення ефективності довгострокових інвестицій, фінансування НДДКР, максимізація EVA і MVA, злиття й поглинання на національному та міжнародному ринках, забезпечення ефективності фі-

нансової діяльності філій і дочірніх компаній, управління фінансовими, у тому числі валютними ризиками, дивідендна політика, підтримання ліквідності та платоспроможності, оптимізація розміщення облігаційних позик, координація управління кредиторською та дебіторською заборгованостями, а також товарно-матеріальними запасами дочірніх компаній, мобілізація фінансових ресурсів батьківської та дочірніх компаній для реалізації перспективних інвестиційних та інноваційних проектів, формування інтелектуального капіталу компанії.

Мета стратегії управління – розглянути менеджмент, що ґрунтується на вартісному підході, коли метою керівників усіх рівнів є збільшення вартості компанії. Розуміння фінансової сторони бізнесу, уміння розмовляти мовою фінансів, цілеспрямовано збільшувати вартість компанії необхідно топ-менеджерам підприємства, директорам бізнес-одиниць для досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства, мотивації співробітників.

Завдання стратегії розвитку озброїти менеджерів знаннями з метою фінансового обґрунтування управлінських рішень, аналізу бізнесу мовою фінансів. Навчити аналізувати і планувати фінансові цілі, активи, витрати, прибуток підрозділу (продукту, проекту), використовувати вартісний підхід в управлінні.

Для того щоб стратегічне управління, орієнтоване на підвищення вартості з урахуванням принципів сталого розвитку, стало можливим, необхідно мати у своєму розпорядженні ефективні методи оцінки бізнесу. Слід зазначити, що способи оцінки бізнесу, для прийняття управлінських рішень, пропонувані західними економістами Модільяні, Дамодараном, Коуплендом [115, 149, 151], не знаходять свого застосування в Україні, де не існує розвинуеного ринку акцій, а отже, немає достатньої динаміки ринкової оцінки металургійних підприємств. Тому існує потреба в адаптованих способах оцінки великих промислових підприємств. Усе, що вони мають, це стандартні три підходи до оцінки: дисконтування грошових потоків, порівняння з аналогами й визначення вартості чистих активів.

Проблема таких оцінок полягає в тому, що вони прагнуть до отримання одного цифрового значення вартості бізнесу,

який би характеризував і ефективність управління, і цінність даного підприємства на ринку, і майбутню привабливість в очах інвесторів. Іншими словами, присутнє бажання з'єднати в одному інтегрованому показнику кілька рівноцінних завдань. Однак вартість бізнесу є показником, що має кілька значень залежно від цілей і зацікавлених сторін – управлінців, власників, акціонерів.

Слід відзначити, що методики, які пропонують одну зважену оцінку вартості підприємства, можна використовувати виключно для цілей продажу підприємства в тому чи іншому його вигляді.

Але метою дослідження є визначення підходу до оцінки вартості для формування стратегії розвитку на принципах сталого розвитку та прийняття управлінських рішень, націлених на підвищення ролі капіталізації у стратегічному управлінні великим промисловим підприємством.

Щоб обґрунтувати концепцію управління стратегічним розвитком на засадах сталого розвитку на основі вартісного підходу, слід розібратись із тим, які недоліки тією чи іншою мірою існують при використанні вже наявних методик оцінки:

1. Адекватний обсяг інформації та громіздкість розрахунку. Використання оцінки бізнесу на регулярній основі має бути максимально простим, а результат наочним.

2. Наявність великої кількості коригувань, пов'язаних із непрозорістю бухгалтерської звітності. Для оцінки менеджменту варто використовувати дані управлінського обліку, який має бути пристосований для цілей оцінки.

3. Складність довгострокового планування ускладнює використання дохідних способів оцінки. В основному використовується ретроспектива фактичних даних за минулі періоди. У цьому зв'язку слід розробляти методику визначення темпів зростання грошових потоків або складати прогнози на терміни до 5 років.

4. Бухгалтерська оцінка активів призводить до заниженої вартості чистих активів. Необхідна ринкова переоцінка всіх основних фондів і нематеріальних активів.

5. Відсутність адекватної бази для порівняння з аналогами.

Зіставлення зазначених показників вартості обумовить прийняття стратегічних рішень, таких як визначення напрямів інвестування, вибір варіантів розпорядження власністю (продаж, ліквідація, реорганізація), зміна продуктового ряду, обґрунтування місця підприємства на ринку, а також оперативних рішень, пов'язаних із мотивацією персоналу й заходами щодо збільшення прибутку [41].

Таким чином, капіталізація формує економічну ефективність, а всі інші чинники лише змінюють рівень капіталізаційної ефективності. Чинники зміни за своєю суттю є додатковими, вторинними, такими, що не формують початкового рівня того чи іншого параметра, а лише змінюють його [63].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що концепція вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління ґрунтується на:

традиційних підходах до стратегічного управління фінансами. Системний підхід до фінансових коефіцієнтів. Факторний, декомпозиційний фінансовий аналіз;

прогнозуванні фінансової звітності. Аналіз прогнозної фінансової звітності;

визначенні ролі вартості компанії у фінансовому управлінні, оцінці вартості компанії.

Тому основна мета – це поставити й вирішити завдання вибору стратегії розвитку підприємства на підставі критерію максимізації капіталізованої вартості.

Для постановки завдання вибору стратегії зростання потрібно мати такі моделі:

стратегій розвитку;

управління вартістю підприємства.

Загальний вигляд моделі вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління такий:

$$K = K_0(\bar{F}_0), \quad (4.7)$$

де K – вартість капіталу підприємства;

K_0 – функція оцінки вартості;

\vec{F}_0 – вектор чинників вартості.

Завдання управління вартістю – визначити функцію K_0 та вектор \vec{F}_0 .

Модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління пропонується побудувати в такому вигляді:

$$K = K_0(\vec{F}_0 + \vec{Y}), \quad (4.8)$$

де \vec{Y} – вектор управлінського впливу.

Після цього завдання максимізації вартості (підвищення капіталізації) ставиться у вигляді:

$$K = K_0(\vec{F}_0 + \vec{Y}) - Q(\vec{F}_0 + \vec{Y}) \rightarrow \max, \quad (4.9)$$

де Q – функція витрат на реалізацію управлінського впливу при прийнятті рішень.

Стратегія розвитку є інструментом досягнення цілей підприємства, а для реалізації стратегії необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Тому математична модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління в даному контексті – це функція Q .

Як розрахунковий базис моделі вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління пропонуємо використовувати модель оцінки вартості капіталу компанії. Модель експрес-оцінки вартості [63] застосовується при розрахунках у виробничих комерційних компаніях і не може використовуватися безпосередньо для оцінки фінансових інститутів (банків, страхових та інвестиційних компаній). Основною перевагою цієї моделі, що важливо при використанні її як основи для постановки завдання управління вартістю, є її універсальність – вона застосовна до будь-якої компанії даного типу.

Модель оцінки базується на дисконтуванні грошового потоку для підприємства. Наведемо основні співвідношення моделі оцінки:

$$K = V1 + V2 - D, \quad (4.10)$$

$$V_1 = \sum_{i=1}^N \frac{FCFF_i}{(1+r)^i} = \sum_{i=1}^N \frac{R_i \cdot EBITM_i (1-\tau) - I_i}{(1+r)^i} +$$

$$+ \sum_{i=1}^N \frac{\frac{R_i}{T_i} (APT_i - CAT_i) - \frac{R_{i-1}}{T_{i-1}} (APT_{i-1} - CAT_{i-1})}{(1+r)^i}, \quad (4.11)$$

$$V_2 = \frac{NOPLAT_{N+1} \left(1 - \frac{g}{ROIC}\right)}{(r-g)(1+r)^i}, \quad (4.12)$$

де E (Equity) – оцінка поточної ринкової вартості акціонерного капіталу компанії;

D (Debt) – коротко- та довгостроковий борг;

i – порядковий номер року;

N – тривалість прогнозного періоду, років;

$FCFF$ (Free Cash Flow to Firm) – вільний грошовий потік в i -й рік;

R (Revenue) – дохід;

$EBITM$ (EBIT Margin) – операційна рентабельність, %;

τ – ставка податку на прибуток;

I – чисті капітальні витрати;

r – ставка дисконтування;

T_i – тривалість i -го року, днів;

APT (Accounts Payable Turnover) – оборотність кредиторської заборгованості, днів;

CAT (Current Assets Turnover) – оборотність оборотних активів, днів;

$NOPLAT$ (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) – чистий прибуток від основної діяльності за вирахуванням скоригованих податків;

g – швидкість зростання прибутку ($NOPLAT$) компанії в кожен рік постпрогнозного періоду;

$ROIC$ (Return On Invested Capital) – рентабельність інвестованого капіталу. $ROIC$ визначається за формулою

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{FA + CA - AP}, \quad (4.13)$$

де FA (Fixed Assets) – необоротні активи;

CA (Current Assets) – оборотні активи;

AP (Accounts Payable) – кредиторська заборгованість та інші короткострокові зобов'язання.

Позначимо множину $\{R_i\} i = 1 \dots N$ як вектор \bar{R} , аналогічно побудуємо вектори \overline{EBITM} , \overline{CAT} , \overline{APT} , \bar{I} . Відповідно до формул (4.7) і (4.8) вектор чинників вартості виглядає таким чином:

$$\bar{F}_0 = \{ \bar{R}_0, \overline{EBITM}, \overline{CAT}, \overline{APT}, \bar{I}, \text{NOPLAT}_{N+1}, r, \text{ROIC}, g \}. \quad (4.14)$$

Величини APT_0 , CAT_0 , та T_i є фіксованими, і тому не входять до чинників.

Функція $K_0(\bar{F}_0)$ описується рівняннями (4.7), (4.8) і (4.9).

Постановка завдання вимірювання капіталізації з урахуванням оцінки вартості підприємства в системі стратегічного управління. Управляти вартістю означає змінювати грошові потоки компанії та оцінку ризиків у вигляді ставки дисконтування r . Такі зміни проводяться за допомогою проектів. Основними напрямками при реалізації стратегії розвитку є:

зменшення оборотності дебіторської заборгованості (у днях) за рахунок введення знижок при оплаті авансом;

упровадження модуля ERP планування виробництва, однак виникають додаткові витрати на проект на впровадження й підтримку ERP системи;

зниження ставки дисконтування r за рахунок збільшення рейтингу корпоративного управління компанії в першому році прогнозного періоду: витрати в першому й наступних роках на виконання рекомендацій щодо корпоративного управління.

Таким чином, кожен напрям описується зміною чинників вартості компанії та додатковим грошовим потоком витрат на здійснення стратегії розвитку, що характеризує вартість управління.

Стратегія розвитку реалізується шляхом виконання проектів, які ведуть до синергетичних ефектів, якщо ці проекти залежні або якщо проекти адитивні (можливе виконання двох

проектів одночасно), то результат їх виконання буде еквівалентний сумі результатів від виконання проектів.

Позначимо всі множини розглянутих проектів як W , а підмножини альтернативних проектів як $\{W_i\}$.

Поставимо завдання максимізації вартості як вибір оптимального портфеля (підмножини) проектів W' із множини W , що дає найбільше збільшення вартості в рамках заданих обмежень. Як обмеження можуть фігурувати: бюджет, виробничі потужності, кількість вільних співробітників для здійснення проектів, наявність приміщень для ведення проектів тощо. Розглянемо лише одне обмеження – бюджетне.

Розглянемо компанію з оцінкою вартості, яка визначається B . Назвемо проектом матрицю $Y \in Z$. Введемо вартість управління. Вартістю управління Y є послідовність $Q = (Q_1, Q_2 \dots)$, що характеризує грошовий потік витрат на управління, у загальному випадку вона нескінченна. Так само дана послідовність має залежати від точки B_0 , що характеризує припущення про майбутній розвиток компанії

$$Q_i = Q_i(B_0, Y). \quad (4.15)$$

Поточна вартість (Present Value) грошового потоку витрат на управління дорівнює:

$$PVQ = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{Q_i(B_0, Y)}{(1+r)^i}. \quad (4.16)$$

Поставимо завдання підвищення капіталізації як вибір підмножини W' проектів із множини W можливих:

$$\begin{aligned} K_0(B_0 + \sum_{n \in W} Y) - \sum_{n \in W} \sum_{j=1}^{\infty} \frac{Q^n}{(1+r)^j} &\rightarrow \text{MAX}_{W' \in W} \\ Y^n &\in Y_0, \quad \forall n \in W \\ |W' \cap W_i| &\leq 1 \quad \forall W_i \\ \sum_{n \in W} Q_j^n &\leq G_j, \quad j=1 \dots J, \end{aligned} \quad (4.17)$$

де Y_0 – множина допустимих управлінь, G_j – бюджетне обмеження, j – кількість років, протягом яких бюджетні обмеження

істотні, знаком модуля $|\dots|$ позначено кількість елементів у множині.

Y_0 має містити такі змістовні обмеження: $Ri \geq 0$, $EBITMi \geq 0$, $CATi \geq 0$, $APTi \geq 0$, $r > rf$ – безризикова ставка. При постановці завдання для конкретної компанії додаткові обмеження будуть накладені як самою компанією, так і галуззю, у якій вона працює (у даному випадку металургійною).

Дане завдання відбиває нелінійність $K_0(B_0)$ по B , тобто при застосуванні декількох проектів може з'явитися синергетичний ефект – приріст вартості буде більше, ніж сума приросів вартості при застосуванні кожного із цих проектів окремо.

Базова стратегія складається з одного проекту. У моделі управління вартістю кожний проект p має описуватися функцією $Y_p(Q_p)$. Побудувати математичну модель базової стратегії розвитку в даному контексті – означає описати її функцію $Y_p(Q_p)$.

Функції $Y_p(Q_p)$ можуть бути надзвичайно різноманітними, але на практиці рідко вдається детально описати вплив витрат на проект (Q_p) на чинники вартості компанії Y_p . Тому розглядатимемо параметризовані функції одним параметром. Без обмеження спільності виберемо цим параметром (Q_{p1}) – капіталовкладення і в проект p в першому році. Тоді (Q_{pi}) для $i > 1$ однозначно визначаються Q_{p1} .

Позначимо Q_{p1} через x , y , z для моделі кожної розглянутої базової стратегії розвитку. У загальному випадку при зростанні вкладень віддача від проекту спочатку збільшується зі зростаючою швидкістю, а потім її темп зростання сповільнюється.

Один із типів кривих, що описують цю залежність, – це логістична крива, що задається рівнянням

$$f(x) = \frac{n}{1 + b \cdot e^{-ax}}. \quad (4.18)$$

Визначимо такі властивості функції віддачі від проекту:

- 1) $f(x) > 0$;
- 2) $f(x)$ – монотонно зростає;
- 3) $\lim_{x \rightarrow +\infty} \frac{df}{dx} = 0$.

Опишемо в табл. 4.3 пропоновані моделі базових стратегій розвитку.

Таблиця 4.3

Вплив чинників вартості на вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління

Напрямок стратегії розвитку	Зміна чинника вартості	Вплив на модель стратегії розвитку
Розширення продуктової лінії	Збільшення доходу	$Q_i^n = \begin{cases} x, & i = 1 \\ 0, & i > 1 \end{cases}$ $Y_{i1}^n = \Delta R^1(x)$ $Y_{i2}^n (R_1 + \sum_{n \in p} Y_{i1}^n) = a \Delta R^1(x)$
Створення нових каналів збуту і зміцнення наявних	Збільшення доходу, зниження оборотності оборотних активів	$Q_i^n = \begin{cases} y, & i = 1 \\ 0, & i > 1 \end{cases}$ $Y_{i1}^n = \Delta R^2(y)$ $Y_{i3}^n (R_1 + \sum_{n \in p} Y_{i1}^n) = -b \Delta R^2(y)$
Підтримання принципів сталого розвитку	Збільшення вартості	$Q_i^n = \begin{cases} z, & i = 1 \\ 0, & i > 1 \end{cases}$ $Y_{i1}^n = \Delta R^3(z)$

Вимоги на введені параметри:

$$0 < a < 1;$$

$$0 < b < 1.$$

Таким чином, дослідження завдання показало, що його можна вирішити, використовуючи математичне програмування.

Отже, завдання було поставлене й досліджене в загальному вигляді.

Визначено такі властивості рішень:

не всі проекти ведуть до зростання вартості;

існують проекти продуктивні та непродуктивні, вкладення в непродуктивні проекти недоцільні;

для кожного продуктивного проекту існує точка максимуму зростання вартості.

Розвиток дослідження можливий за різними напрямками, однак основними з них є такі:

вирішення завдання для випадку множини проектів можливе за допомогою методу множників Лагранджа;

пошук і дослідження рішень для інших моделей зростання;

побудова моделей і пошук рішень для інших стратегічних перетворень компанії: скорочення витрат, зростання продажів, зростання прибутку, відповідь на дії конкурента.

Як зазначалося вище, для підвищення ролі капіталізації у стратегії управління підприємством необхідно визначити й урахувати при оцінці галузеві зіставні компанії.

Тому запропонований методологічний підхід оцінки ринкової вартості й підвищення капіталізації металургійної компанії слід проводити на основі даних фінансової звітності провідних світових металургійних компаній, акції яких котируються на найбільших фондових біржах. Це можливо зробити нестандартним способом, якщо врахувати ризик між компаніями-аналогами за допомогою побудови оптимального портфеля, сформованого з акцій (активів) компаній-аналогів. Використовується алгоритм формування оптимального портфеля тільки з покриттям, тобто накладається заборона на продаж цінних паперів «без покриття». Як наслідок, вагові коефіцієнти для мультиплікаторів компаній-аналогів позитивні й у сумі дорівнюють одиниці. Порівняльний підхід – метод оцінки, заснований на порівнянні об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, щодо яких є інформація про ціни угод із ними або ринкову вартість їх акцій, що котируються на фондових біржах. Аналог об'єкта оцінки – об'єкт (компанія, підприємство тощо), схожий за основними економічними, матеріальними, технічними та іншими характеристиками з об'єктом оцінки, ціна якого відома з угоди, що відбулася при схожих умовах, або поточної ринкової вартості на основі даних фондових бірж.

При відборі компаній-аналогів необхідно враховувати такі критерії порівнянності:

- 1) компанії мають належати до однієї і тієї ж галузі;
- 2) структура балансу підприємств (співвідношення поточних активів і пасивів – коефіцієнт покриття) подібна;
- 3) приблизно однаковий рівень виробничого ризику, ризику активів фірми (значення ROA, ROE%) та фінансового ризику (частка довгострокової заборгованості у структурі капіталу компанії);
- 4) компанія не залучена в переговори або у фактичний процес поглинання іншими компаніями, оскільки зазвичай це впливає на нормальну продажну ціну неконтрольного пакета акцій.

Визначення капіталізованої вартості підприємства порівняльним підходом ґрунтується на використанні цінкових мультиплікаторів.

Ціновий мультиплікатор – це коефіцієнт, що показує співвідношення між ринковою ціною підприємства або акції та фінансовою базою. По суті, фінансова база оцінного мультиплікатора є вимірником, що відображає фінансові результати діяльності підприємства, до яких належать прибуток, виручка від реалізації. У даному випадку йдеться про капіталізовану вартість неконтрольного пакета акцій підприємства (меншої частки). Він відображає рівень вартості при високому ступені ліквідності. Для того щоб отримати вартість оцінюваного пакета, необхідно врахувати відповідні премії та знижки. Згідно з американськими стандартами звітності (GAAP) і положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО) принципи обчислення прибутку відрізняються один від одного. Оскільки українські компанії не відображають у бухгалтерській звітності (форма № 2) справжньої величини виручки й основна частина продукції продається торговельним домам, що належить загальній структурі компанії, то доцільно використовувати такі мультиплікатори при оцінці ринкової вартості металургійної компанії:

$$MC / S = [\text{капіталізація}] / [\text{собівартість}], \quad (4.19)$$

де [собівартість] – це собівартість без обліку комерційних і управлінських витрат (selling general and administrative expenses), оскільки даний вид витрат відноситься на фінансовий результат.

Слід зазначити, що дана модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління підприємства враховує такі чинники впливу на капіталізацію: залучення ресурсів у ринковий оборот і створення вартості, здатної принести додаткову вартість; доцільність переведення частини новоствореної вартості у капітал, тобто у вартість, що приносить додаткову вартість, які формалізують процеси створення доданої вартості в сучасних умовах з урахуванням управлінського, економічного, фінансового, податкового, облікового аспектів.

Підбиваючи підсумок, треба наголосити, що запропонована модель пов'язує капіталізацію із процесами формування та функціонування капіталу металургійних підприємств. Капіталізоване підприємство характеризується зростанням його вартості, що виступає індикатором його конкурентоспроможності та джерелом економічного зростання. Даний підхід (модель) ураховує поступовий вплив на два види капіталізації.

На першому етапі відбувається збільшення елементів реального капіталу (приріст реальної капіталізації проявляється як одна з форм його нагромадження/зростання). Форми та методи управління процесом вимірювання капіталізації в основному зосередженні на прирості реальної вартості, збільшенні величини прогресивних форм виробничих фондів, тобто фізичному зростанні інноваційно орієнтованих техніко-технологічних ресурсів. При цьому все це характеризується певними просторовими та часовими параметрами, які змінюються відповідно до кінцевої мети функціонування реальних бізнес-структур – запровадження принципів сталого розвитку.

На другому етапі враховується збільшення *фіктивної капіталізації*. Зовнішні чинники, які формуються на фондовому ринку та визначаються котируванням акцій. Збільшення ринкової вартості акцій та вартості. Капіталізація в даному випадку ініціюється не внутрішнім менеджментом капіталу, а зовнішніми біржовими структурами, що здійснюють котирування акцій.

На очікування зацікавлених сторін впливає як галузева ситуація, так і внутрішні процеси на підприємстві, тобто напрями стратегії розвитку: розширення продуктової лінії; створення нових каналів збуту і зміцнення наявних; підтримання принципів сталого розвитку (вплив яких ураховано в моделі).

Таким чином, запропонована модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління дозволила довести, що в довгостроковій перспективі врахування принципів сталого розвитку забезпечує зростання вартості підприємства на основі синергетичного ефекту ресурсних, інституційних, екологічних, технологічних та соціальних чинників.

4.3. Прийняття рішень у системі стратегічного управління промисловим підприємством на принципах сталого розвитку

Сучасний етап розвитку теорії та практики управління орієнтовано на вирішення проблем стійкого функціонування й розвитку підприємств у бізнес-середовищі, що має підвищені ризикові характеристики. Тому слід ураховувати нелінійність динаміки господарських процесів, для управління якими необхідно створювати адекватні діагностичні процедури ризикових ситуацій, методи та інструменти управління в зазначених умовах, а також формувати нові вимоги до компетенції персоналу.

Система управління економічною стійкістю підприємства передбачає органічне поєднання адаптивних можливостей бізнес-структури та фінансової потужності, що досягається шляхом нагромадження її капіталу.

У рамках дослідження капіталізація та стратегія стійкого розвитку підприємств розглядаються як взаємопов'язані процеси, оскільки впровадження та реалізація принципів стійкого розвитку забезпечує можливість зростання рівня капіталізації підприємства, генерує додаткові грошові надходження, що впливають на рівень капіталізації підприємств (рис. 4.2).

Отже, можна стверджувати, що проблема забезпечення економічної стійкості лежить у площині й ефективності обігу

фінансових потоків підприємства, виявляється в постійному перевищенні дохідної частини над витратами й вільному маневруванні коштів шляхом їх раціонального використання.

Таким чином, сутність економічної стійкості визначається через ефективне формування, розподіл і використання наявних фінансових ресурсів підприємств, а капіталізація є її зовнішнім виявом.

Матеріальною основою економічної стійкості є реальна капіталізація, яка виступає об'єктивним процесом ефективного ведення підприємницької діяльності, оскільки завжди підкріплена відповідними джерелами фінансування і втілюється в матеріальних активах.

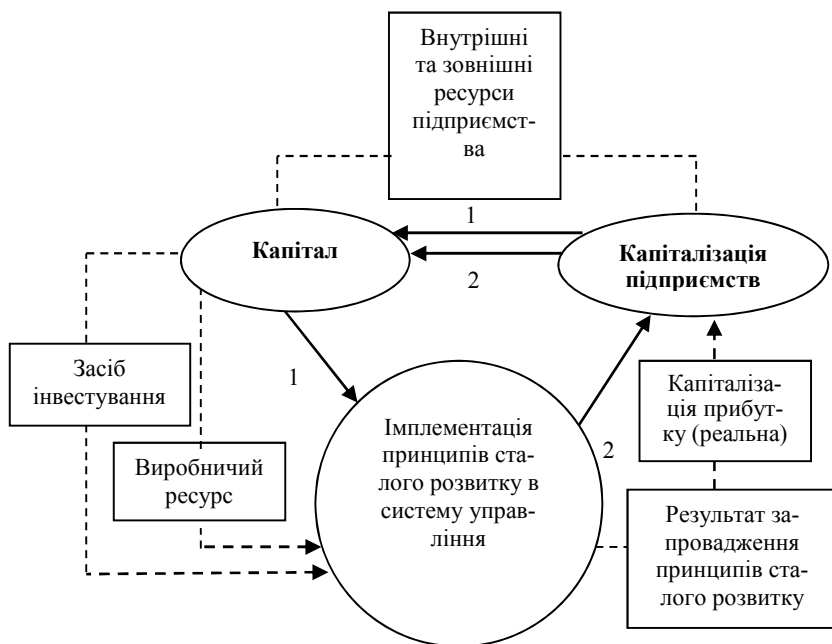


Рис. 4.2. Форми взаємовпливу принципів стійкого розвитку та капіталізації підприємства

У рамках монографії пропонується використовувати дві групи показників при прийнятті рішень на підприємстві. Перша

група – це набір **стандартних показників функціонування підприємства**, що показує досягнення загальноприйнятих критеріїв успішності економічних суб'єктів (прибуток, частка ринку, рентабельність і безліч інших показників). Зокрема, для цього може бути рекомендовано використання ключових показників ефективності (KeyPerformanceIndicators, KPI) або більш точний переклад – ключових показників функціонування. Друга група – це набір **показників сталого розвитку підприємства**, що дозволяє оцінити досягнення підприємством заданих цілей і критеріїв сталого розвитку. Ця група містить такі особливості:

а) незвідність до показників економічної ефективності – незважаючи на те що частина показників сталого розвитку, безумовно, матиме економічний характер, однак вони не будуть стандартними показниками результатів діяльності підприємства за якийсь період (прибуток, обсяг реалізації, рентабельність тощо);

б) орієнтованість на майбутнє – оскільки ідея сталого розвитку значною мірою зводиться до успішного функціонування без шкоди для майбутнього, то показники сталого розвитку мають зводитися не до результатів поточної діяльності (для цього відзначена вище перша група показників), а до можливості успішного функціонування в майбутньому;

в) включення неекономічних показників – соціальних і екологічних, досягнення яких за інших рівних умов є економічно недоцільним, тому пов'язане з витратами коштів і зниженням економічної ефективності процесів, однак є ключовим виявом соціальної відповідальності бізнесу.

Можна сказати, що при короткостроковому плануванні основну роль відіграє перша група показників (стандартні показники функціонування підприємства), а друга група (показники сталого розвитку підприємства) є скоріше обмеженням, ніж цільовою функцією (цілепокладання ґрунтується на тому, як досягти бажаних стандартних показників функціонування підприємства без збитку для показників сталого розвитку підприємства), а при довгостроковому плануванні вони міняються місцями. Показники сталого розвитку підприємства стають визначальними, а стандартні показники функціонування підпри-

емства переходять у категорію обмежень (цілепокладання ґрунтується на тому, як досягти бажаних показників сталого розвитку підприємства без шкоди для стандартних показників функціонування підприємства).

Як було аргументовано раніше, стратегічне управління металургійним підприємством необхідно здійснювати з урахуванням таких чинників:

- інтереси власника;
- пріоритети сталого розвитку;
- поточні фінансово-господарські потреби підприємства;
- потреби довгострокового фінансово-господарського розвитку.

Традиційні підходи до планування та управління підприємством в основному фокусуються на поточних фінансово-господарських потребах підприємства й частково на потребах довгострокового фінансово-господарського розвитку. Інтереси власника значною мірою ігноруються, а часто підміняються інтересами держави, ніби підприємство має бути зацікавлене у сплаті якомога більших сум податків. Недостатнє врахування інтересів власників і пріоритетів сталого розвитку є істотним концептуальним обмеженням традиційних підходів. В оптимізації процесів планування та реалізації стратегій з урахуванням зазначених вище чинників є істотні резерви для підвищення ефективності стратегічного планування та управління металургійними підприємствами. Усе це обумовлює необхідність використання ефективних інструментів, що дозволяють здійснювати комплексне прийняття рішень, спрямованих не тільки на забезпечення економічної ефективності підприємства, але й на досягнення цілей власника в поєднанні з досягненням пріоритетів сталого розвитку.

На рис. 4.3 показано місце сталого розвитку у формуванні та реалізації стратегії підприємства. Як бачимо, реалізація пріоритетів сталого розвитку в рамках стратегічного управління металургійними підприємствами потребує врахування результатів аналізу господарсько-економічної ситуації на підприємстві, зовнішнього середовища (постачальників, ринків збуту, конкурентів, інституційного середовища), пріоритетів сталого роз-

витку, набору можливих екологічних та соціальних заходів, ринку технологій та інновацій, а також кращої світової галузевої практики.

Водночас для врахування пріоритетів сталого розвитку при прийнятті управлінських рішень у сфері постачання, виробництва і збуту, реалізації природоохоронних і соціальних заходів, формування соціальної та екологічної політики підприємства необхідне використання відповідного інструментарію обґрунтування управлінських рішень.

Прийняття рішень має ґрунтуватися не просто на абстрактному врахуванні пріоритетів сталого розвитку при формуванні стратегії підприємства, а на використанні науково обґрунтованого інструментарію підтримки прийняття рішень.



Рис. 4.3. Місце сталого розвитку у формуванні та реалізації стратегії підприємства

Великого поширення для вирішення завдань обґрунтування оптимальних управлінських рішень набув інструментарій економіко-математичного моделювання й особливо апарат математичного програмування, застосування якого дає можли-

вість будувати моделі для вирішення економічних завдань, пов'язаних із розподілом обмежених ресурсів, вибором альтернативних рішень при обмеженості ресурсів, а також вирішувати багато інших економічних завдань [112, 143, 219]. Так, при прийнятті рішень у сфері стратегічного управління металургійним підприємством необхідно вирішувати завдання вибору з існуючих альтернатив таких варіантів, які будуть спрямовані на максимальне задоволення інтересів власника, досягнення пріоритетів сталого розвитку, а також задоволення поточних фінансово-господарських потреб підприємства й потреб його довгострокового фінансово-господарського розвитку. Крім того, модель має бути одночасно оптимізаційним і імітаційним інструментом, що дасть можливість спрогнозувати вплив прийнятих рішень на різні параметри функціонування підприємства [101]. Апарат математичного програмування задовольняє всі ці вимоги, що й зумовило його вибір як інструменту для вирішення завдання обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного управління металургійним підприємством.

Економіко-математична оптимізаційна модель містить цільову функцію (чисельне вираження критерію переваги одного рішення перед іншим) і комплекс обмежень (чисельного вираження умов, яких слід дотримуватися). Як цільова функція, так і кожне з обмежень складаються зі змінних параметрів і незмінних параметрів (констант). У процесі розв'язання оптимізаційного завдання (виконання оптимізації) здійснюється пошук таких значень набору змінних, при яких цільова функція досягатиме цільового значення (мінімального, максимального або заданого значення). При цьому дотримуються заданих обмежень. При побудові моделі в комплекс обмежень включається порядок розрахунку значень проміжних змінних та інші «внутрішні механізми» моделі тощо.

З використанням апарату економіко-математичного моделювання можна побудувати оптимізаційну модель для підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління металургійним підприємством, у тому числі з урахуванням пріоритетів сталого розвитку.

Умовні позначення моделі:

P_i – прибуток, отриманий у i -му періоді;

$$P_i = \sum_{k=1}^K (S_{i,k} \cdot P_{i,k}) - \sum_{k=1}^K (M_{i,k} \cdot v_{i,k}) - C_i$$
$$S_{i,k} = \min(D_{i,k}, M_{i,k} + W_{i,k}) \quad (4.20)$$

де $S_{i,k}$ – обсяг реалізації k -го виду продукції в i -му періоді, у натуральному вираженні;

$M_{i,k}$ – обсяг виробництва k -го виду продукції в i -му періоді, у натуральному вираженні;

$D_{i,k}$ – попит на продукцію k -го виду в i -му періоді, у натуральному вираженні;

$W_{i,k}$ – складські запаси k -го виду продукції на початок i -го періоду, у натуральному вираженні: $W_{i,k} = W_{i-1,k} + M_{i-1,k} - S_{i-1,k}$;

$P_{i,k}$ – ціна реалізації одиниці k -го виду продукції в i -му періоді;

$v_{i,k}$ – змінні витрати на виробництво одиниці k -го виду продукції в i -му періоді: $v_{i,k} = v_{i,k}^r + v_{i,k}^s + v_{i,k}^o$, у тому числі, витрати на сировину та матеріали, паливо та енергію, а також витрати на трудові ресурси, плюс інші змінні витрати (витрати, рівень яких змінюється зі зміною обсягу виробництва);

C_i – постійні витрати (відрахування на амортизацію, оренд-на плата, заробітна плата управлінського персоналу та інші витрати, які мають місце, навіть якщо підприємство не виробляє продукції), сюди також належать інші витрати, що віднімаються з оподаткованого прибутку.

Управлінськими рішеннями в рамках даної моделі можуть виступати як зміна ряду параметрів (наприклад, заробітної плати, витрат на соціальні заходи), так і реалізація заходів, пов'язаних із досягненням пріоритетів сталого розвитку (реалізація проектів, спрямованих на зменшення викидів шкідливих речо-

вин, зниження травматизму тощо). Якщо заробітна плата може змінюватися безперервно (нестрибокподібно), то проекти реалізуються дискретно (їх ефект реалізується в повному обсязі відразу після здійснення проекту – неможливо реалізувати, наприклад, 1/10 проекту). Отже, у моделі необхідно передбачити можливість як плавної зміни ряду показників (наприклад, заробітної плати), так і реалізації проектів.

Нехай існує $q, q = \overline{1, Q}$ можливих проектів, кожен із яких може впливати на параметри моделі (а може й не впливати), тобто необхідно врахувати можливість зміни параметрів моделі в разі реалізації проекту. Факт реалізації q -го проекту в i -му періоді позначається $a_{i,q}$, $a_{i,q} = 1$, якщо q -й проект був реалізований в i -му періоді, та $a_{i,q} = 0$ в іншому випадку, причому

$$\sum_{i=1}^I a_{i,q} \leq 1 \text{ (будь-який проект може бути реалізований не більше}$$

одного разу протягом планового періоду). Зміну параметрів моделі під впливом реалізації q -го проекту можна задати таким чином: підсумкове значення кожного параметра моделі дорівнюватиме вихідному його значенню, скоригованому на вплив факту реалізації q -го проекту. Наприклад, для $v_{i,k}^r$ (витрати на

сировину і матеріали): $v_{i,k}^r = v_{i,k}^r + \sum_{h=1}^i a_{h,q} \cdot \hat{v}_{k,q}^r$, де $\hat{v}_{k,q}^r$ – зміна витрат на сировину та матеріали для виробництва k -го виду продукції в результаті реалізації q -го проекту, а $\sum_{h=1}^i a_{h,q} \cdot \hat{v}_{k,q}^r$ пока-

зує, чи був реалізований q -й проект i -го періоду включно. Аналогічно розраховуються значення всіх інших параметрів. Також для кожного проекту існують певні витрати на його реалізацію в розмірі A_q (щоб уникнути надмірного ускладнення моделі вони приймаються одноразовими).

Наприклад, нехай існує проект «перехід на використання пиловугільного палива замість природного газу», що передба-

чає введення в експлуатацію установки пиловугільного вдування палива (ПВП) для доменних печей. Вартість обладнання та робіт становитиме 386,3 млн грн. У результаті витрати на сировину та матеріали при виробництві чавуну зменшаться на 172 грн/т (за рахунок зменшення споживання коксу на 29 кг/т і відмови від споживання високовартісного природного газу), однак при цьому збільшиться споживання умовного палива на виробництва чавуну на 32 кг/т, через меншу ефективність пиловугільної суміші порівняно із природним газом).

Більш простим прикладом є впровадження нових систем безпеки, які при витратах у розмірі 10 млн грн приведуть до зниження травматизму на виробництві на 20%, або встановлення фільтрів, які при вартості 36 млн грн дозволять знизити викиди оксидів заліза на 35%.

Тоді кошти, наявні в розпорядженні підприємства на початок $i+1$ -го періоду, становитимуть:

$$F_i = F_i + P_i - t^p \cdot P_i - E_i + I_i - R_i - X_i^s - X_i^e - X_i^o + a_{i,q} \cdot A_q, \quad (4.21)$$

де t^p – ставка податку на прибуток;

E_i – кошти, одержані власником протягом i -го періоду;

I_i – інвестиції в розвиток і підвищення ефективності виробництва, інновації, збільшення виробничих потужностей тощо, що здійснюються підприємством протягом i -го періоду;

R_i – погашення заборгованості (зокрема, повернення кредитів) та інші витрати протягом i -го періоду;

X_i^s – витрати на соціальні заходи протягом i -го періоду;

X_i^e – витрати на екологічні заходи протягом i -го періоду;

X_i^o – витрати на інші заходи протягом i -го періоду;

$a_{i,q} \cdot A_q$ – витрати на реалізацію проектів, $a_{i,q} = 0 \vee 1$.

Порядок розрахунку вихідних (до нормування) показників, запропонованих для оцінки досягнення пріоритетів сталого розвитку (тих із них, які розраховуються на основі наведених вище даних), для i -го періоду здійснюється таким чином:

відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції:
$$I_{4,1}(i) = \frac{X_i^s}{\sum_{k=1}^K (S_{i,k} \cdot p_{i,k})};$$

частка заробітної плати виробничого персоналу в собівартості виробленої продукції:
$$I_{4,2}(i) = \frac{\sum_{k=1}^K (M_{i,k} \cdot v_{i,k}^s)}{\sum_{k=1}^K (M_{i,k} \cdot v_{i,k})};$$

відношення витрат на екологічні заходи до виручки від реалізації продукції:
$$I_{5,3}(i) = \frac{X_i^s}{\sum_{k=1}^K (S_{i,k} \cdot p_{i,k})}.$$

Обмеження моделі:

$F_i \geq 0$ – кошти на рахунках підприємства не можуть мати від'ємного значення;

$M_{i,k} \leq \overline{M_k^{\max}}, k = 1..K$ – обмеження обсягу виробництва кожного виду продукції максимальними виробничими потужностями;

Такі параметри задаються в модель ззовні:

M_k^{\max} – максимальні обсяги виробництва, що обумовлюються станом виробничих потужностей підприємства й оцінюються на основі їх аналізу;

$D_{i,k}$ – попит на продукцію, яка оцінюється на основі стандартних маркетингових методів, прогнозів розвитку ринку металургійної продукції, переговорів з існуючими та потенційними клієнтами тощо;

$W_{0,k}$ та F_0 – складські запаси продукції та кошти на рахунках підприємства в початковий період часу; а також вихідні (до реалізації будь-яких заходів) значення питомих витрат на оплату праці, сировину і матеріали тощо.

Що стосується фінансових ресурсів, то головним індикатором забезпечення підприємства фінансовими ресурсами є чисті активи у грошовому вираженні (різниця активів і зобов'язань). Фактично, чисті активи використовуються для забезпечення матеріальними, трудовими та нематеріальними ресурсами процесів виробництва й реалізації продукції. Це можуть бути як безпосередні фінансові витрати, так і використання активів як забезпечення кредитів тощо. Наявність активів визначає можливості підприємства щодо організації виробничого процесу й удосконалення збутових каналів. Можна стверджувати, що розмір чистих активів характеризує не тільки його фінансовий стан, а й наявність у підприємства внутрішніх ресурсів для розвитку. У явній формі чисті активи в даній постановці моделі не враховуються, проте можуть включатися до складу обмежень.

При постановці завдання забезпечення сталого розвитку споконвічно ставилася мета врахувати кілька критеріїв: інтереси власника, пріоритети сталого розвитку, поточні фінансово-господарські потреби підприємства, потреби довгострокового фінансово-господарського розвитку підприємства. Оскільки не існує (навіть теоретично) об'єктивного та загальноприйнятого способу вирішення подібних багатокритеріальних завдань, то пропонується виходити із цієї ситуації, регулюючи параметри моделі: цільову функцію та обмеження. А саме: встановлювати деякі цільові значення обмежень (які виражають досягнення встановлених критеріїв), тобто частина цільових критеріїв закладається в обмеження, а не в цільову функцію.

Цільова функція моделі спрямована на максимізацію значення інтегрального показника сталого розвитку:

$$\sum_{i=1}^I \frac{ISD_i}{I} \rightarrow \max, \quad (4.22)$$

де ISD_i – значення інтегрального показника сталого розвитку в i -му періоді. Як видно з формули, здійснюється максимізація середнього значення показника протягом усього планового періоду, а не у його кінці.

Для врахування необхідності досягнення поставлених цілей в обмеження можуть включатися цільові значення окремих параметрів моделі: обсягу виробництва окремих видів продукції, прибутку, заробітної плати тощо.

Таким чином, на **вхід моделі** надходять:

вихідні значення параметрів і змінних моделі (включаючи номенклатуру продукції, питому витрату ресурсів, вартість ресурсів тощо);

вихідні значення показників, які використовуються для розрахунку інтегрального показника сталого розвитку;

прогнозні значення цін і попиту на продукцію;

перелік альтернативних проектів, спрямованих на досягнення пріоритетів сталого розвитку;

цільові значення змінних моделі (економічні показники, виведення коштів власниками, екологічні та соціальні параметри).

Після **розрахунків із використанням моделі** отримують такі результати:

перелік заходів, відібраних для реалізації;

прогнозні значення змінних моделі: економічні показники, виведення коштів власниками, екологічні та соціальні параметри;

зміна інтегрального показника сталого розвитку під впливом відібраних управлінських рішень.

Слід зазначити, що використання моделі, як правило, становитиме ітеративний процес – послідовність кроків, що чергуються: 1) зміни постановки завдання щодо цільової функції й обмежень; 2) виконання розрахунків із використанням моделі; 3) аналізу й інтерпретації результатів. Спочатку можуть висуватися завищені цілі та значення показників, при яких модель покаже, що завдання не має рішення. Тоді на наступному кроці потрібно знижувати цільові критерії або ж виділяти додаткові кошти. Таким чином, відповідальна особа (або група осіб) при формуванні стратегічних планів займатимуться покроковим виробленням компромісу між цілями і стратегіями розвитку підприємства, інтересами власника, необхідністю досягнення певних фінансово-господарських результатів, а також прагненням

до максимально повного досягнення заданих пріоритетів сталого розвитку.

Відмітними рисами запропонованої моделі є:

орієнтація на зростання інтегрального показника сталого розвитку, який свідчитиме про досягнення (або просування на шляху досягнення) пріоритетів сталого розвитку;

можливість урахування інтересів власника (виведення коштів), необхідності досягнення цільових фінансово-господарських показників, а також пріоритетів сталого розвитку за рахунок зміни складу і структури цільової функції й обмежень, залежно від обраної основи цілепокладання;

можливість відбору для реалізації заходів, пов'язаних із досягненням цілей сталого розвитку, з урахуванням наявних у підприємства фінансових та інших можливостей;

можливість оцінювати вплив управлінських рішень (пов'язаних із розвитком виробничих потужностей, виведенням із підприємства коштів, реалізацією інвестиційних, інноваційних та екологічних проектів) на зміни показника сталого розвитку та реалізацію запланованих заходів.

Сама структура і склад інтегрального показника сталого розвитку, при використанні його як цільової функції, у явній і неявній формі спрямована на досягнення при прийнятті рішень таких результатів:

диверсифікація постачальників;

збільшення частки сировини, що закуповується за довгостроковими контрактами;

зниження витрат сировини/енергії/матеріалів;

збільшення обсягів реалізації продукції у грошовому та натуральному вираженні;

збільшення частки реалізації продукції за довгостроковими контрактами;

збільшення ступеня диверсифікації збуту;

збільшення частки експорту в обсязі реалізації продукції;

збільшення витрат на соціальні заходи;

збільшення заробітної плати виробничого персоналу;

зниження собівартості виробленої продукції;

зниження кількості нещасних випадків на виробництві;

зниження викидів забруднюючих речовин;
зниження енерговитрат;
підвищення витрат на екологічні заходи.

Однак слід зазначити, що в моделі є такі обмеження:

модель не служить для максимізації попиту шляхом варіювання ціною або оптимізації обсягів виробництва у відповідь на зміну попиту – попит вважається екзогенним параметром, і варіювання попитом за допомогою ціни не здійснюється (це відповідає особливостям ринку металургійної продукції, де окремі підприємства не формують попиту або ціни, які залежать від кон'юнктури зовнішніх ринків);

модель не враховує можливостей здійснення фінансових інвестицій, розміщення коштів на депозитах тощо.

Дані особливості й обмеження не впливають на застосовність моделі для тих цілей, для яких вона побудована, а для вирішення інших завдань (планування введення виробничих потужностей, планування інвестицій тощо) існують стандартні моделі.

На рис. 4.4 подано концептуальну схему моделі підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління металургійним підприємством на принципах сталого розвитку.

Модель дає можливість вирішувати такі завдання, пов'язані зі стратегічним управлінням металургійними підприємствами:

1. Опрацьовувати різні сценарії та стратегії, варіюючи змінними моделі – оцінювати вплив різних стратегічних альтернатив із точки зору впливу прийнятих рішень на результати діяльності підприємства й перспективи досягнення пріоритетів сталого розвитку.

2. Здійснювати відбір і планування в часі реалізації заходів, пов'язаних із досягненням пріоритетів сталого розвитку, при обмежених ресурсах.

3. Визначати суми коштів, які власники підприємства можуть виводити з підприємства без шкоди для досягнення пріоритетів сталого розвитку, а також оптимальний час виведення коштів.

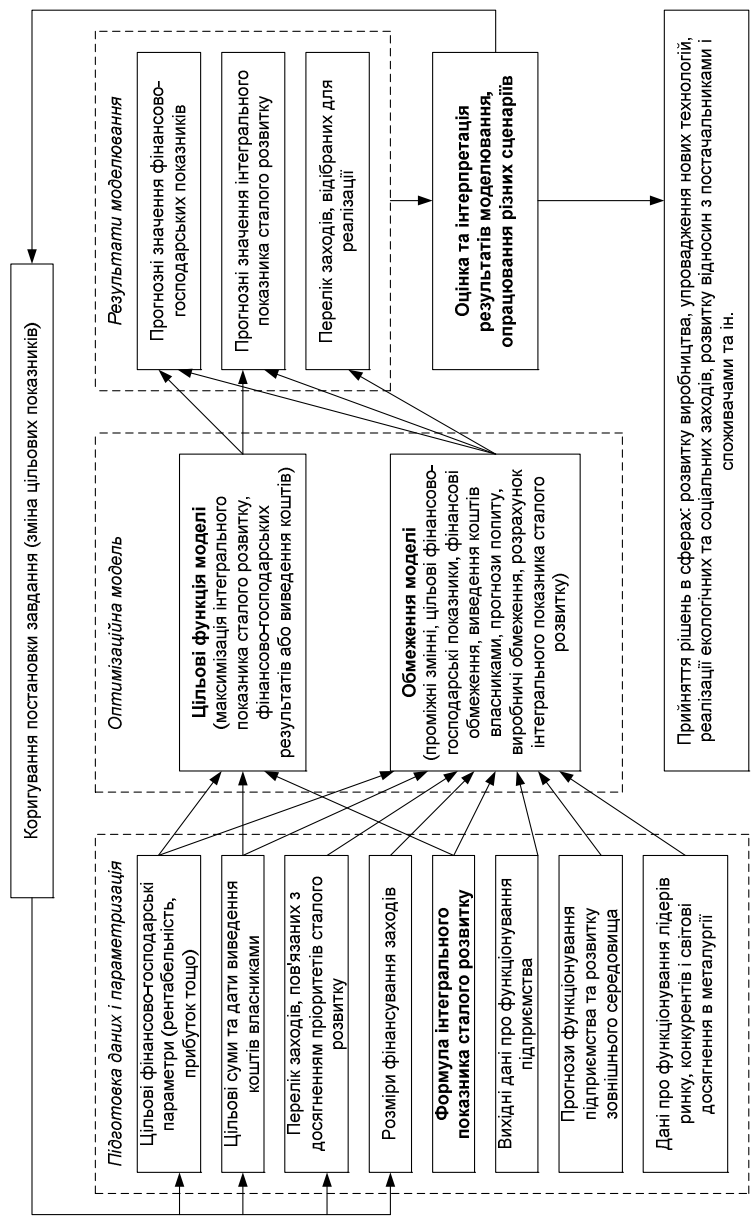


Рис. 4.4. Концептуальна схема моделі підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління металургійним підприємством на принципах сталого розвитку

4. Планувати інвестиції таким чином, щоб урахувати як потреби в розвитку виробництва, так і досягнення пріоритетів сталого розвитку.

5. Оцінювати потреби у вкладеннях із зовнішніх джерел (наприклад, з боку материнської корпоративної структури, у рамках державних або міжнародних цільових програм тощо), необхідних для досягнення заданого значення показника сталого розвитку.

Таким чином, розроблено підхід до обґрунтування рішень у системі стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку, що ґрунтується на використанні оптимізаційної економіко-математичної моделі, який дозволяє обґрунтувати рішення у сфері розвитку виробництва, виведення коштів власниками, реалізації соціальних і екологічних проектів з урахуванням пріоритетів сталого розвитку, інтересів власників, а також поточних і майбутніх потреб функціонування підприємства.

Розділ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Забезпечення зростання капіталізації металургійного підприємства

Позитивна динаміка розвитку економіки України сьогодні значною мірою залежить від масштабності розпочатих ринкових реформ, активізації підприємництва, упровадження нових методів дії ринкових механізмів, зміщення акцентів із зовнішніх чинників на внутрішні, здійснення структурних перетворень, інноваційних зрушень. Водночас підприємства дуже часто не здатні забезпечити фінансовими ресурсами свою діяльність, підтримувати та своєчасно оновлювати техніко-технологічну базу, утримувати конкурентні позиції на ринках через низьку конкурентоспроможність продукції, упроваджувати ефективні методи управління, підтримувати ділову репутацію на міжнародному рівні, мінімізувати шкідливий вплив господарської діяльності на навколишнє середовище, запобігти відпливу кадрів тощо. За таких нестабільних умов ефективна діяльність підприємства потребує обліку, аналізу, часового та просторового узгодження дисбалансів, що постійно виникають. Досягти якісних та кількісних цілей можна шляхом структурних, інформаційних і функціональних змін, що забезпечить зростання капіталізації підприємств.

Більшість металургійних підприємств є потужними інтегрованими компаніями з повним металургійним циклом, який включає виплавку чавуну і сталі, виробництво прокату. Найбільшими виробниками сталі в Україні є: Група Метінвест (МК «Азовсталь», ММК ім. Ілліча, Єнакіївський МЗ), корпорація ІСД (Алчевський МК, Дніпровський МК ім. Держинського), АрселорМіттал Кривий Ріг, Запоріжсталь і російська компанія «Мечел» (Донецький електрометалургійний завод). Частка восьми найбільших підприємств у структурі внутрішнього виробництва чорних металів становить близько 90%.

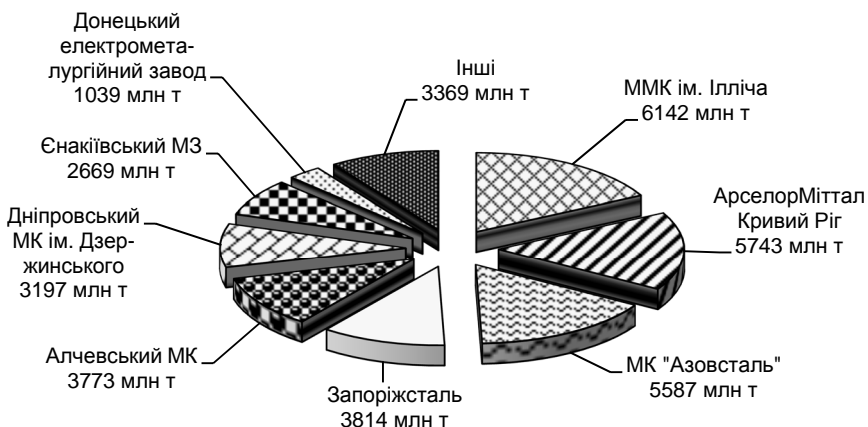


Рис. 5.1. Структура виробництва чорних металів українськими підприємствами у 2011 р., (розроблено за даними джерела [125])

У цілому в металургійній галузі протягом 2009-2011 рр. відбулося поліпшення фінансового стану, яке пояснюється зростанням попиту на металургійну продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також більш швидким підвищенням цін на метали порівняно із цінами на електроенергію. У свою чергу, це привело до зростання капіталізації провідних українських металургійних компаній із середини 2008 р., що було викликано підвищеною інвестиційною привабливістю даної галузі в післякризовий період.

Однак зростання показників капіталізації провідних металургійних підприємств в Україні не відображає реальних ринкових реалій галузі на момент оцінки, оскільки основні проблеми провідних металургійних компаній – фізичний знос основних виробничих фондів більш ніж на 50%, а також брак власних обігових коштів, що спричинено значним розривом між фінансовим і виробничим циклами.

Зобов'язання підприємства також впливають на капіталізований прибуток, так, ПАТ «Дніпровський металургійний

комбінат ім. Дзержинського» протягом 2011 р. у три рази збільшив обсяг зобов'язань і досяг показника у 19,45 млрд грн. [186]. На ПАТ «Азовсталь», навпаки, вдалося зменшити на 8,3 млрд грн зобов'язання у 2011 р. щодо аналогічного показника 2010 р. [236]. У цілому за аналізованими підприємствами середній розмір зобов'язань у 2011 р. становив 5,7 млрд грн, що на 0,9 млрд грн перевищує середній показник 2010 р. і на 4,4 млрд грн більше показника докризового 2007 р. Таким чином, більшість компаній ГМК за період кризи наростили свої зобов'язання.

За наявного фінансово-економічного стану українських металургійних підприємств, коли фінансових ресурсів ледь вистачає на підтримку виробничого процесу, розраховувати на швидку структурну перебудову галузі відповідно до сучасних вимог щодо сталого розвитку вкрай важко.

У таких умовах найоптимальнішим резервом фінансування металургійних підприємств, більшість з яких є акціонерними товариствами, може стати раціональне використання переваг акціонерної форми власності. Досвід країн із високорозвиненою ринковою економікою свідчить, що акціонерна форма господарювання має широкі можливості створення, оновлення та модернізації матеріально-технічної бази підприємств за рахунок концентрації великого розміру капіталу шляхом емісії (у тому числі додаткової) та розміщення акцій. Крім того, акціонерна власність сприяє залученню іноземного капіталу і, тим самим, відкриває можливості інтеграції національної економіки у світову.

Металургійний сектор займає близько 20% капіталізації фондового ринку. На частку металургійного сектору припадає в середньому близько 17,5% обсягу торгів. Із 12 «блакитних фішок» українського ринку – 4 є акціями металургійних компаній. Так, найбільший інтерес у інвесторів викликають акції ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «Запоріжсталь», які є комбінатами повного циклу [227].

ПАТ «МК «Азовсталь» (AZST) – другий виробник сталі в Україні за обсягом випуску. Продукція Азовсталі експортується

в десятки країн Західної Європи, Північної та Центральної Америки, Південно-Східної Азії, Близького Сходу [236].

ПАТ «ДМК ім. Дзержинського» (DMKD) – п'ятий виробник сталі в Україні. ДМК є єдиним в Україні виробником катаної осевої заготовки для залізничного транспорту, шпунтових паль типу «Ларсен», контактних рейок для метрополітену, сталевих куль, що мелють, і трубної заготовки [237].

Важливу роль у системі оцінок реального сектору економіки відіграють порівняльні показники бізнесу на світових товарних та фінансових ринках. На фондовому ринку одержує відображення складний взаємозв'язок окремих аспектів ведення бізнесу – управління (контролю), розподілу доходів, формування прибутку, інвестиційної діяльності, що передбачає орієнтацію попиту на акції, виходячи з результатів комплексної оцінки надійності та прибутковості компаній при існуючих на ринку ризиках. Рівень і динаміка показників бізнесу на фондовому ринку є інтегральною оцінкою, узагальнюючи безліч показників – від виробничо-технологічних до соціально-економічних (зайнятість, платежі в бюджет тощо), через те що параметри компанії розглядаються, виходячи з експертних оцінок великої кількості учасників ринку, то й результат набуває об'єктивного характеру. Таким чином, щоб бути конкурентоспроможним, металургійному бізнесу недостатньо випускати якісний метал: необхідно, щоб його продукція позитивно оцінювалася на товарному ринку, і це отримувало відображення в показниках ефективності функціонування підприємств на фінансовому ринку.

«Виробничий» підхід є дещо застарілим, оцінюючи фондовий ринок тільки як джерело інвестицій – це нівелює стратегічні цілі підприємств у ринкових умовах. Для ефективного бізнесу, реальний капітал якого вже існує й відтворюється, фондовий ринок як джерело інвестицій є мало привабливим. Набагато важливішим є імідж компанії, суспільне визнання і статус на ринку. Таким чином, капіталізація підприємства відіграє важливу роль при прийнятті управлінських рішень.

Як зазначалося вище, для обґрунтування ролі капіталізації у стратегії управління підприємством необхідно визначити га-

лузеві показники компаній-аналогів і враховувати їх при оцінці рівня капіталізації металургійних підприємств.

Тому методологічний підхід до оцінки ринкової вартості й підвищення капіталізації металургійної компанії проведемо на основі даних фінансової звітності металургійних компаній, акції яких котируються на фондових біржах (табл. 5.1-5.2) [186, 236].

Таблиця 5.1

*Основні показники та мультиплікатори
ПАТ «ДМК ім. Дзержинського» (DMKD)*

Основні показники	2008	2009	2010	2011
Виручка, млн грн	10 215,00	9 381,00	10 752,00	15 543,00
Виручка (зміни на наступний рік до попереднього), %	29,3%	-8,2%	14,6%	44,6%
ЕВІТДА ¹	751,14	-762,38	-1 033,17	-1 033,17
Рентабельність по ЕВІТДА, %	7,4%	-8,1%	-9,6%	-6,7%
Чистий прибуток, млн грн	91,57	-1 064,07	-1 223,33	-1 790,05
Рентабельність, %	0,9%	-11,3%	-11,4%	-11,5%
EPS ²	0,01	-0,16	-0,18	-0,26
P/S ³	n/a	n/a	0,10	0,10
P/E ⁴	n/a	n/a	-0,70	-0,50
EV/ЕВІТДА ⁵	n/a	n/a	0,60	0,60

Умовні позначення:

¹ЕВІТДА – обсяг прибутку до вирахування витрат по відсотках, сплати податків і амортизаційних відрахувань;

²EPS (прибуток на акцію) – фінансовий показник, що дорівнює відношенню чистого прибутку компанії, доступного для розподілу, до середньорічної кількості акцій;

³P/S – коефіцієнт ціна/обсяг продажів, відношення ринкової капіталізації компанії до її річної виручки;

⁴P/E – коефіцієнт ціна/прибуток, відношення ринкової капіталізації компанії до її річного прибутку;

⁵EV/ЕВІТДА – показник, який порівнює вартість підприємства з його ЕВІТДА. Використовується для оцінки терміну окупності інвестиції.

Таблиця 5.2

*Основні показники та мультиплікатори
ПАТ «МК «Азовсталь» (AZST)*

Основні показники	2008	2009	2010	2011
Виручка, млн грн	21 235,00	15 705,00	23 833,00	30 876,00
Виручка (зміни на наступний рік до попереднього), %	27,7%	-26,1%	51,8%	29,6%
ЕВІТДА	3 020,41	829,19	210,54	-816,01
Рентабельність по ЕВІТДА, %	14,2%	5,3%	0,9%	-2,6%
Чистий прибуток, млн грн	1 959,07	-211,94	-178,57	-507,50
Рентабельність, %	9,2%	-1,4%	-0,8%	-1,6%
EPS	0,47	-0,05	-0,04	-0,12
P/S	0,20	0,70	0,10	0,20
P/E	1,80	-53,20	-19,40	-11,40
EV/ЕВІТДА	0,90	11,00	6,80	-7,50

Аналіз фінансової звітності ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського» за 2011 р. свідчить, що показник звітного чистого (операційного) доходу підприємства змінився на 18,40% [237].

Діяльність ПАТ «ДМКД», як і інших металургійних підприємств України, у 2011 р здійснювалася в досить складних умовах. З одного боку, кон'юнктура світового ринку чорних металів залишалася нестабільною, а з іншого – на внутрішньому ринку відбувалося зростання цін природних монополій на електроенергію (+21%) і природний газ (на +52%), наростав ціновий тиск з боку фінансово-промислових груп, відбувалася монополізація ринків основної сировини.

Також серед причин, що ускладнюють фінансовий стан ПАТ «ДМКД», є вилучення власних оборотних коштів в обслуговування ПДВ: у 2011 р. ця сума зросла на 143,4 млн грн і станом на 01.01.2012 р. перевищила 365,2 млн грн. Незважаючи на фінансові труднощі, у 2011 р. комбінат забезпечував своєчасні розрахунки з бюджетом, інвестував кошти в модернізацію виробництва, заходи щодо охорони навколишнього середовища та промислову безпеку [237].

Фінансова звітність підприємства ПАТ «МК «Азовсталь» за 2011 р. свідчить, що показник звітного чистого (операційного) доходу підприємства змінився на 47,76%. Співвідношення запозичених та власних коштів дорівнювало 136,87% у 2011 р., порівняно зі 100% у 2010 р. Коефіцієнт поточної ліквідності змінився з 1,52 до 1,33 порівняно з 2010 р. [236].

В умовах хронічного дефіциту інвестиційних ресурсів у промисловому секторі української економіки є нагальна потреба розширення фондового ринку як потенційного додаткового джерела інвестицій для впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. Розвиток фондового ринку є невід'ємною умовою зростання української економіки, оскільки його функціональне призначення полягає, з одного боку, у мобілізації вільних коштів для користувачів капіталу (емітентів), а з іншого – у забезпеченні механізму ефективного розміщення вкладень для постачальників капіталу (потенційних інвесторів). Іншими словами, цей ринок має відношення як до процесу перерозподілу капіталу, так і до процесу залучення інвестицій у реальний сектор економіки. Ступінь виконання фондовим ринком перерахованих функцій визначається рівнем його розвитку й можливостями реальної капіталізації його учасників, зокрема підприємств і інтегрованих структур промисловості – промислових корпорацій.

Котирування акцій металургійних компаній, як загалом і весь фондовий ринок, зазнають сильних коливань.

У період розквіту українського фондового ринку у 1996-1997 рр. цінні папери вітчизняних металургійних компаній мало цікавили і українських, і закордонних інвесторів, незважаючи на те що коштували дешево і фондовий ринок дозволяв отримувати прибуток більше ніж від валютних та державних облігацій. Ті, хто придбав у вказаний період акції українських металургійних підприємств, змогли за короткий період отримати зростання вкладень у кілька сотень відсотків. Але акції більшості підприємств так і не вийшли на фондовий ринок.

Зокрема, у період 2001-2002 рр. у системі ПФТС з 233 емітентів, акції яких були включені в котирувальні листи системи, тільки 15 – металургійні компанії [89]. Обсяг угод, укла-

дених з акціями даних емітентів за 2001 та 2002 рр., склав усього 6,7% від загального обсягу зареєстрованих угод за той же період. На світових фондових біржах на частку операцій з акціями металургійних компаній припадає 7-15% від загального обороту. Така невелика частка в обсязі торгівлі пояснюється тим, що котирування цінних паперів металургійних підприємств у світі більш стабільні на відміну від акцій нафтових компаній, тому частка спекулятивних угод із даними паперами низька. Інвестори бажають мати в портфелі акції металургійних компаній, як резерв, продаючи їх лише у крайньому випадку. Крім того, вартість акцій на світових ринках є індикатором, що відображає очікування інвесторів щодо подальшого стану галузі чи окремої компанії.

У свою чергу, капіталізація компанії впливає на її кредитний рейтинг, що відбивається на інвестиційних можливостях. Таким чином, ринок акцій є для підприємств не тільки одним із варіантів залучення коштів, але й інструментом іміджевої політики компанії при реалізації принципів сталого розвитку. Тим більш дивним здається той факт, що акції металургійних компаній практично відсутні на українському фондовому ринку. Слід зазначити, що обсяг коштів, який обертається на ринку, невеликий для масштабів нашої економіки.

Чому ж українські виробники металів не прагнуть вийти на фондовий ринок? Причин декілька. Зупинимося на головних обставинах, які ускладнюють вихід вітчизняних металургійних компаній на ринок цінних паперів.

Перша – це процес перерозподілу власності. Звідси стає зрозумілим, чому акції великих металургійних компаній відсутні на фондовому ринку: власники контрольних пакетів акцій не зацікавлені у «розмитті» їх частки, а отже, зменшенні їх впливу на прийняття рішень у компанії. Крім того, потенційні покупці акцій на вторинному ринку не бачать сенсу у придбанні цінних паперів металургійних підприємств: зіграти на зміні цін неможливо, оскільки угод за цими акціями практично не укладається, а виплата дивідендів у металургійних компаній низька. Як результат, попит на акції, які обертаються на відкритому ринку, невеликий, а нових випусків очікувати не доводиться.

Узагальнюючи вищезазначене, варто констатувати, що структура власності в металургійній галузі є дуже концентрованою і спрямована на отримання контролюючого становища в галузі, а не її розвитку. Звідси стає зрозумілим, чому металургійні компанії не бажають просування своїх акцій на відкритий ринок – головну роль тут відіграє страх втрати чільної ролі в управлінні компаніями. У такій ситуації більш привабливим для металургійних компаній є випуск облігацій. Досвід розміщення корпоративних боргових паперів українськими підприємствами показує, що потенціал зростання даного виду інвестування дуже великий.

На відміну від розвинених країн, фондовий ринок України не є індикатором економічного зростання країни, і рівень його капіталізації не відображає стану розвитку реального сектору економіки. Однак низький рівень капіталізації учасників фондового ринку, особливо підприємств і інтегрованих структур промисловості – промислових корпорацій – не тільки знижує їх конкурентоспроможність, але й досить серйозно впливає на конкурентні позиції країни в цілому, що знижує можливості залучення інвестицій у промисловий сектор і гальмує його розвиток [14, 252]. При цьому має місце розрив фінансового капіталу й реального сектору економіки, що перешкоджає забезпеченню капіталізації суб'єктів господарювання [111]. Крім того, недосконала інфраструктура фондового ринку й недостатній розвиток його біржового сегмента також перешкоджають визначенню реальної капіталізації ринку і його учасників.

Прогнози щодо адаптації до ринкових умов в післякризовий період господарювання приватними власниками вітчизняних металургійних підприємств так і не реалізовані.

При цьому слід зазначити, що український фондовий ринок не може виступати точним індикатором зростання економічної активності у промисловості України, оскільки це ринок емітованих цінних паперів, а не тих, які знаходяться в обігу. Саме з цієї причини рівень реальної капіталізації промислових корпорацій, заснований на вартості цінних паперів, які обертаються фактично, відрізняється від офіційного. Проте саме вторинний ринок визначає вартість цінних паперів, їх реальну ка-

піталізацію, встановлену котируванням на фондовій біржі. І цей показник виступає найважливішою характеристикою діяльності та інвестиційної привабливості корпорації.

На сьогодні співвідношення капіталізації ринку провідної фондової біржі України – ПФТС – до ВВП становить 40%. При цьому в розвинених країнах капіталізація фондового ринку перевищує розмір ВВП у кілька разів. Однією з основних характеристик розвитку ринку є кількість акцій, допущених до торгів на біржі. В Україні в обігу на всіх вітчизняних біржах 400 акцій акціонерних товариств [257]. У списку ПФТС близько 250 акцій акціонерних товариств.

В Україні великі промислові підприємства, які входять до фінансово-промислових груп, приховують свої реальні доходи, а фондовий ринок використовується ними переважно як інструмент перерозподілу власності, що не забезпечує надійного взаємозв'язку з реальним сектором економіки, на відміну від розвинених країн, де промислові корпорації зацікавлені через ринок цінних паперів демонструвати високі кінцеві результати господарської діяльності. Це пояснюється тим, що чинне законодавство не захищає належним чином права рядових акціонерів, а потенційні інвестори, у свою чергу, відповідають відсутністю довіри до емітентів і держави.

Тому при існуючих умовах вітчизняні металургійні підприємства «з технічних причин» не в змозі ефективно конкурувати на глобальних товарних і фінансових ринках. Галузь безповоротно відстала від темпів упровадження передових технологій металургійного переділу, які демонструються у країнах, що входять до ТОП-10 світових виробників сталі: у Німеччині, США, Росії, Китаї, Індії. Причому відставання настільки масштабне, що шансів його ліквідувати майже не залишилося. Упровадження принципів сталого розвитку в діяльність вітчизняних металургійних підприємств може надати потенційні можливості для виправлення такої ситуації в гірничо-металургійному комплексі України.

До кризи 2008 р. цінні папери ПАТ «МК «Азовсталь» мали найбільшу прибутковість серед підприємств-аналогів при найменшому рівні ризику [89]. Коефіцієнт Шарпа по підприєм-

ству мав виключно позитивне значення, тобто прибутковість за паперами перевищувала прибутковість безризикового активу. Курс акцій до середини 2008 р. був достатньо привабливий із точки зору і майбутніх прибутків, і постійного зростання обсягів продажів, і активного інвестування в дослідження й розробки.

Перевагою ПАТ «МК «Азовсталь» стала інтеграція в найбільший металургійний холдинг України – Метінвест, що гарантувало компанії поставки сировини за вигідними цінами й наявність ринку збуту продукції. Позитивна динаміка розвитку компанії, проведення глобальної програми модернізації виробництва, досвідчений менеджмент, освоєння нових видів продукції, монопольне становище з виробництва окремих видів продукції чорної металургії створювали гарну перспективу для зростання акцій компанії.

До негативних чинників щодо капіталізації для інвестора в зазначений період належать такі:

дуже низький Free Float;

збільшення собівартості продукції через підвищення цін на газ або залізничні перевезення;

зниження конкурентоспроможності внаслідок зростання витрат;

зменшення світових цін на металопродукцію.

Але в післякризовий період, а саме у 2010 р., торгівля цінними паперами товариства на зовнішніх ринках емітентом не здійснювалась.

На внутрішньому ринку торгівля іменними акціями ПАТ «МК «Азовсталь» здійснювалась лише на фондовій біржі ПФТС, з якою укладено відповідний договір про підтримання лістингу [257].

Прості іменні акції ПАТ «МК «Азовсталь» бездокументарної форми існування станом на 31.03.2012 р. перебували у Котирувальному Списку 1 рівня Біржового списку ПФТС:

найвища ціна на акції ПАТ «МК «Азовсталь» протягом 1 кварталу 2012 р. – 1,5200 грн/акція;

найнижча ціна на акції ПАТ «МК «Азовсталь» протягом 1 кварталу 2012 р. – 1,2600 грн/акція;

середня ціна на акції ПАТ «МК «Азовсталь» протягом 1 кварталу 2012 р. – 1,3882 грн/акція;

загальний обсяг угод з продажу акцій ПАТ «МК «Азовсталь» у 1 кварталі 2012 р. – 1,40 млн грн;

біржовий курс однієї акції ПАТ «МК «Азовсталь» станом на день укладання останнього у 1 кварталі 2012 р. біржового контракту склав 1,3200 грн/акція.

За даними Фондової біржі ПФТС, ринкова капіталізація станом на день укладання останнього у 1 кварталі 2012 р. біржового контракту склала 5,5493 млрд грн.

Як розрахунковий базис моделі вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління відобразимо динаміку показників за зазначеними підприємствами з урахуванням виручки підприємств (рис. 5.2) і значення ЕВІТДА (рис. 5.3) [236, 237, 257].

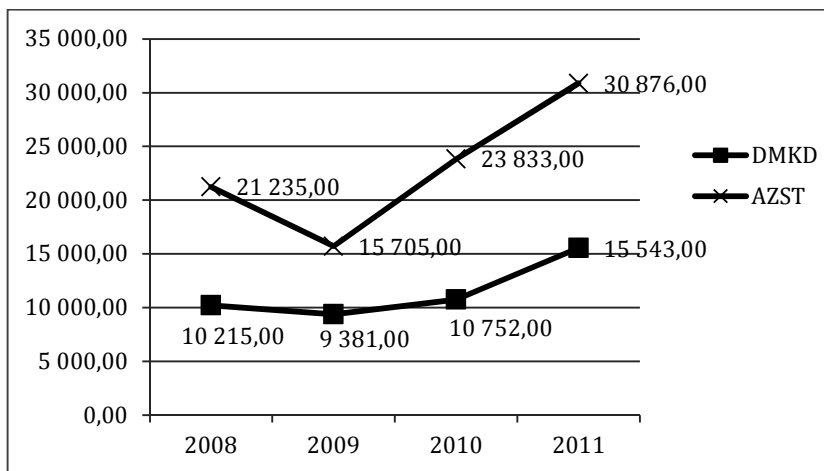


Рис. 5.2. Динаміка виручки ПАТ «ДМК ім. Дзержинського» та ПАТ «МК «Азовсталь», млн грн

Розглянемо докладніше основні чинники впливу на капіталізацію. Головними чинниками, які сприяють підвищенню рівня капіталізації підприємств гірничо-металургійного ком-

плексу є показник EBITDA і можливість побудови вертикально інтегрованої структури. Показник EBITDA – це прибуток компанії, звільнений від впливу податкового оточення і способів фінансування, а також від впливу організації обліку амортизації. Використовується для довгострокової оцінки ефективності операцій компанії. Це дозволяє успішно порівнювати звітність різних компаній, а також ефективність роботи компанії в різні періоди.

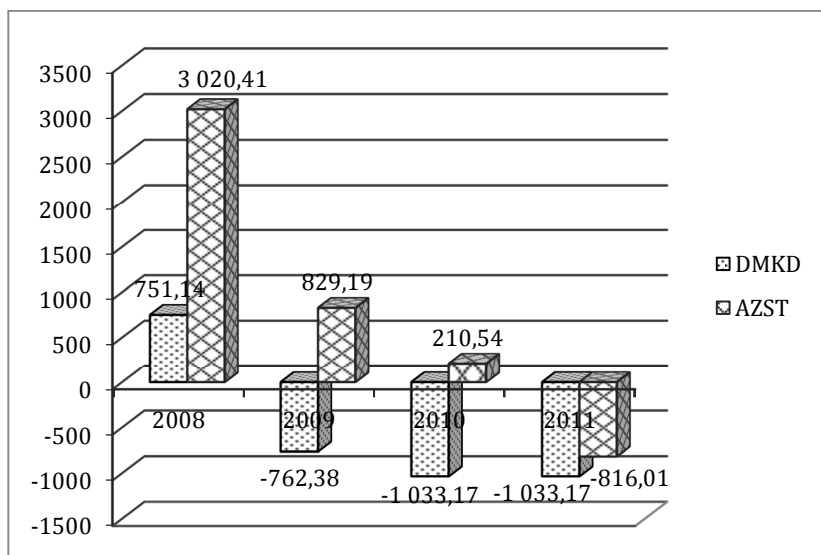


Рис. 5.3. Динаміка показника EBITDA ПАТ «ДМК ім. Дзержинського» та ПАТ «МК «Азовсталь»

На модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління впливають також кредитні рейтинги підприємства, які необхідно враховувати (табл. 5.3) [89].

ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «ДМК ім. Дзержинського» мають приблизно однаковий рівень виробничого та фінансового ризиків (частка довгострокової заборгованості у структурі капіталу компанії).

Таблиця 5.3

Кредитні рейтинги МК «Азовсталь» за 2008-2011 рр. [137]

Агентство	Дата	Рейтинг	Прогноз
Moody's Investors Service	04.09.2008	Withdrawn	
	02.09.2008	B1	Позитивний
Standard & Poor's	03.03.2009	Withdrawn	
	26.02.2009	CCC+	Негативний
	29.10.2008	B	Негативний
	03.03.2009	Withdrawn	
	26.02.2009	B-	Негативний
Fitch Ratings	20.04.2011	Withdrawn	
	07.07.2010	B	Стабільний
	18.03.2010	B-	Стабільний
	13.11.2009	B-	Негативний
	09.10.2009	B	Негативний
	20.04.2011	Withdrawn	
	07.07.2010	B	Стабільний
	18.03.2010	B-	Стабільний
	13.11.2009	B-	Негативний
	09.10.2009	B	Стабільний
	20.04.2011	Withdrawn	
	07.07.2010	AA-(ukr)	Стабільний
	18.03.2010	AA-(ukr)	Стабільний
	13.11.2009	AA-(ukr)	Стабільний
09.10.2009	A+(ukr)	Стабільний	

Як показала динаміка кредитного рейтингу, у післякризовий період ситуація поліпшилася, що позитивно вплинуло як на реальну, так і на фіктивну капіталізацію зазначених підприємств.

Капіталізація компаній є найважливішим фінансовим показником, у якому відображаються результати діяльності компаній, а також оцінка учасниками фондового ринку перспектив генерування потоку доходів бізнес-структур у майбутньому періоді. Обсяги капіталізації компаній ПАТ «ДМК ім. Дзержинського» та ПАТ «МК «Азовсталь» подано в табл. 5.4 та 5.5 [277].

Таблиця 5.4

Обсяги капіталізації компанії ПАТ «ДМК ім. Дзержинського» за 2010-2011 рр.

Показники	2011	2010
DEBT/EV	1,976.44%	173,62%
EV/EBITDA	-0,65	-3,15
Ринкова капіталізація/ EBITDA	-0,17	-1,79
Ринкова капіталізація/чисті кошти	2,26	994,48

Таблиця 5.5

Обсяги капіталізації компанії ПАТ «МК «Азовсталь» за 2010-2011 рр.

Показники	2011	2010
DEBT/EV	163,32%	824,24%
EV/EBITDA	63,32	2,3
Ринкова капіталізація/ EBITDA	57,15	0,65
Ринкова капіталізація/чисті кошти	128,76	19,93

Зіставлення зазначених показників вартості обумовлює прийняття стратегічних рішень і відображає наявну тенденцію. Таким чином, використовуючи показники динаміки грошових потоків компанії та оцінку ризиків у вигляді ставки дисконтування r з урахуванням формул (4.15)-(4.17) і враховуючи завдання максимізації капіталізованої вартості підприємства (формула 4.9), на капіталізацію впливатимуть такі чинники:

зменшення оборотності дебіторської заборгованості (у днях) за рахунок введення знижок при оплаті авансом;

упровадження модуля ERP планування виробництва, однак виникають додаткові витрати на проект з упровадження й підтримки ERP системи;

зниження ставки дисконтування r за рахунок динаміки рейтингу корпоративного управління компанії в першому році прогнозного періоду: зростання витрат у 2012-2013 рр. на виконання рекомендацій щодо корпоративного управління.

Таким чином, кожен напрям відобразатиме зміну чинників вартості компанії й доповниться додатковим грошовим потоком витрат на здійснення стратегії на принципах сталого розвитку, що збільшить поточну вартість управління зазначеними підприємствами.

Вплив чинників вартості на вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління відображено в табл. 5.6.

Таким чином, консолідований грошовий потік, отриманий у результаті реалізації зазначених у табл. 5.6 напрямів, справляє позитивний вплив на капіталізацію підприємства, що дає можливість упроваджувати стратегію сталого розвитку на металургійних підприємствах.

На основі статистичних даних Держкомстату та фінансової звітності підприємств [70, 236, 237] відобразимо прогнозні розрахунки чинників впливу на зміну ринкової вартості (табл. 5.7, 5.8).

Таким чином, динаміка фінансових мультиплікаторів дозволяє надати прогноз зміни рівня капіталізації зазначених підприємств (табл. 5.9).

Вплив чинників вартості на вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління

Напрямок стратегії розвитку підприємства	Динаміка чинника ринкової вартості підприємства	Вплив мультиплікаторів на модель вимірювання капіталізації підприємства	Показники	Можливі значення показника	
				ПАТ «МК «Азовсталь»	ПАТ «ДМКД»
Розширення продуктової лінії	Збільшення доходу	Зростання EBITDA та P/S	Темп зростання товарної продукції	Підвищення темпу зростання на 24,8%	Підвищення темпу зростання на 21,9%
Створення нових каналів збуту і зміцнення наявних	Збільшення доходу, збільшення оборотності оборотних активів	Зростання P/E та EPS	Витрати на 1 грн товарної продукції	Зниження витрат на 4,5%	Зниження витрат на 3,6%
Підтримання принципів ста-лого розвитку	Збільшення вартості	Зростання EV/EBITDA та P/B	Частка ринку, %	Приріст частки ринку на 6,3%	Приріст частки ринку на 4,2%
			Автоматизація логістичних процесів	Частка автоматизованих процесів до 90%	Частка автоматизованих процесів до 85%
			Інноваційні витрати	Темп зростання на 35 %	Темп зростання на 29%
			Кількість випадків, %	Зниження кількості випадків до 0,11%	Зниження кількості випадків до 0,16%
			Відповідність нормативному значенню (на 1 тис. грн товарної продукції)	Зниження викидів забруднюючих речовин до 0,32 кг/т	Зниження викидів забруднюючих речовин, 29 кг/т
			Зниження енерговитрат (ГДж на 1 тис. грн товарної продукції)	Зниження енерговитрат до 21,1	Зниження енерговитрат до 23,2
			Співвідношення витрат на екологічні заходи до виручки від реалізації	Зростання до 1,02%	Зростання до 0,438%

Таблиця 5.7

*Динаміка фінансових мультиплікаторів
ПАТ «ДМК ім. Дзержинського»*

Мультиплікатор	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (прогноз)
ЕВІТДА	751,14	-762,38	-1033,17	-1033,17	668,5146	983,9934
EPS	0,01	-0,16	-0,18	-0,26	0,0089	0,0131
P/S	n/a	n/a	0,1	0,1	0,01825	0,030843
P/E	n/a	n/a	-0,7	-0,5	-0,0365	0,69
EV/ЕВІТДА	n/a	n/a	0,6	0,6	0,073	0,12337
Рентабельність по ЕВІТДА, %					2,16%	4,09%

Таблиця 5.8

Динаміка фінансових мультиплікаторів ПАТ «МК «Азовсталь»

Мультиплікатор	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (прогноз)
ЕВІТДА	3020,41	829,19	210,54	-816,01	752,2137	1301,33
EPS	0,47	-0,05	-0,04	-0,12	-0,03	-0,0519
P/S	0,2	0,7	0,1	0,2	0,111	0,19203
P/E	1,8	-53,2	-19,4	-11,4	-1,815	6,3
EV/ЕВІТДА	0,9	11	6,8	-7,5	5,994	3,45
Рентабельність по ЕВІТДА, %	14,20%	5,30%	0,90%	-2,60%	2,78%	4,80%

Урахування світових тенденцій розвитку металургії та тенденцій розвитку гірничо-металургійного комплексу України, а також динаміки розвитку підприємств надали можливість зробити прогноз на період 2012-2013 рр. Розрахунки за **моделлю вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління** довели позитивну динаміку розвитку та зростання капіталізації ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «ДМКД».

Таким чином, динаміка капіталізації розглянутих підприємств чітко відображає ситуацію, що мала місце в металургійній галузі України під впливом чинників кризи та зміни власників.

Таблиця 5.9

*Прогнозні розрахунки впливу чинників вартості
на показники капіталізації підприємства*

Показники	ПАТ «ДМКД»		ПАТ «МК «Азов-сталь»	
	2012	2013 (прогноз)	2012	2013 (прогноз)
ЕВІТДА	668,5146	983,9934	752,2137	1301,33
EPS	0,0089	0,0131	-0,03	-0,0519
P/S	0,01825	0,030843	0,111	0,19203
P/E	-0,0365	0,69	-1,815	6,3
EV/ЕВІТДА	0,073	0,12337	5,994	3,45
Рентабельність по ЕВІТДА, %	0,021645	0,040909	0,02775	0,048008
Капіталізація, млн грн	877670856,0	1471 489 762,0	4264 342 567,0	4 982 167 877,0

Запровадження принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством впливає на розвиток ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «ДМКД» і приводить до:

- зростання капіталізації підприємств;
- зростання іміджу і ділової репутації;
- зміцнення згуртованості трудового колективу;
- розвитку прозорості компанії для громадськості та суспільства;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- соціального та екологічного внеску в розвиток.

Запропонована модель довела не тільки вірогідність позитивної динаміки, але зростання капіталізації з урахуванням зміни чинників вартості компанії, додатковим грошовим потоком, витрат на здійснення заходів упровадження стратегічного управління, заснованого на принципах сталого розвитку.

Зіставлення зазначених показників вартості обумовить прийняття стратегічних рішень на ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «ДМКД», таких як визначення напрямів інвестування, вибір варіантів розпорядження власністю, зміна продуктового ря-

ду, обґрунтування місця підприємства на ринку, а також оперативних рішень, пов'язаних із мотивацією персоналу й заходами щодо збільшення прибутку, з урахуванням принципів сталого розвитку.

5.2. Вимірювання ступеня збалансованості параметрів сталого розвитку на виробничому рівні

Для оцінки ефективності запропонованих науково-методичних положень, пов'язаних зі стратегічним управлінням металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку, проведено їх апробацію на базі діючого металургійного підприємства й розраховано економічний ефект від упровадження цих положень та їх використання як інструменту для підтримки прийняття управлінських рішень на практиці.

Одним із провідних металургійних підприємств України є ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е. Дзержинського» (м. Дніпродзержинськ, Дніпропетровська обл.), скорочено ДМКД. Дане підприємство є містоутворюючим і забезпечує 61,8% обсягів промислового виробництва міста. На підприємстві працює понад 15,7 тис. людей – 15% працездатного населення міста. ДМКД – одне з найбільших підприємств промислового комплексу України з повним металургійним циклом з випуском 5600 тис. т агломерату, 4350 – чавуну, 3850 – сталі, 3829 тис. т готового прокату. ПАТ «ДМКД» – єдиний в Україні постачальник катаної осьової заготовки для залізничного транспорту, шпунтових паль типу Ларсен, рейок контактних для метрополітену, сталевих куль, що мелють, трубної заготовки. Комбінат спеціалізується на виробництві велико- і середньосортного фасонного та сортового прокату загального і спеціального призначення, а також виробництві трубної заготовки для виготовлення труб нафтогазового сортименту. Також комбінат є єдиним у світі виробником катаної осьової профільної заготовки для залізничного транспорту, яка реалізується після відповідної обробки в основному на Північноамериканському ринку [161].

Підприємство засноване у 1886 р., а 2 березня 1889 р. була введена в експлуатацію перша доменна піч, і з цього періоду фактично почалася історія комбінату. Місце для будівництва підприємства було вибрано з урахуванням сприятливого географічного положення і геологічних особливостей рельєфу, близького розташування залізорудних (Криворізький басейн) і вугільних (коксівне вугілля Донбасу) родовищ, наявності розвинених транспортних магістралей (Єкатерининська залізниця) та водної артерії (річка Дніпро), присутності дешевої робочої сили довколишніх сіл.

Згідно з річним звітом за 2010 р. підприємство має виробничі потужності з випуску 5,6 млн т агломерату, 4,1 млн т чавуну, 3,5 млн т конвертерної сталі, 1,4 млн т безперервнолитої сортової заготовки, 3,55 млн т прокату (з урахуванням 0,7 млн т товарної блюмової заготовки) [258]. До складу комбінату входять такі основні цехи: агломераційний, доменний, конвертерний і чотири прокатних: новопрокатний, рейкобалковий, сортопрокатний і осепрокатний.

На особливу увагу з точки зору впровадження принципів сталого розвитку дане підприємство заслуговує тому, що воно розташоване в м. Дніпродзержинськ – місті з дуже складною екологічною і соціальною обстановкою. Не раз були пропозиції присвоїти йому статус міста екологічного лиха, які так і не були втілені в життя. Особливо забруднена правобережна частина міста, де у його межах розташовані промислові підприємства металургійного, хімічного, коксохімічного комплексів.

Аналіз виробничої діяльності

Витрати залізорудної частини шихти при виробництві чавуну на комбінаті в 2008 р. становили 1757,4 кг/т чавуну при середньому вмісті Fe в 55,7% (у 2006 р. – 53,26%). Відзначимо, що у 2008 р. середній вміст заліза в залізорудній частині шихти практично відповідав середньому рівню по країні (55,72%). Вміст заліза в залізорудній частині шихти при виробництві чавуну на комбінаті у 2006 р. був нижче середнього по країні рівня (55,23%). У 2010 р. витрати залізорудної частини шихти становили 1877,2 кг/т чавуну, середній вміст заліза – 52,48%, що нижче середнього вмісту по Україні (55,25%). У залізорудній

частині шихти превалює агломерат, на який у 2008 р. припало більше 88% (приблизно 91% у 2006 р.). Решта – окатиші (193 кг/т чавуну у 2008 р. і 105,3 кг/т у 2006 р.) і залізна руда – 10,3 кг (63,9 кг). У 2010 р. на агломерат припало 92,3% (1715,7 кг/т), на окатиші – 6,8% (127,8 кг/т), на залізну руду – 0,8% (15,6 кг/т).

Аналіз економічних показників

Основні економічні показники ДМКД за 2009-2011 рр. наведено в табл. 5.10 [186].

Таблиця 5.10

*Основні показники фінансово-господарської діяльності
«Дніпровського металургійного комбінату
ім. Ф.Е. Дзержинського», тис. грн*

Показники	На 31.12.2011 р.	На 31.12.2010 р.	На 31.12.2009 р.
Усього активів	18 764 145	6 860 038	6 025 961
Основні засоби (за залишковою вартістю)	1 941 113	1 649 057	1 664 827
Довгострокові фінансові інвестиції	27	10 877	10 850
Запаси	972 930	858 650	791 249
Сумарна дебіторська заборгованість	13 559 820	2 090 633	1 412 400
Грошові кошти та їх еквіваленти	116 904	1 864	1 101
Власний капітал	(686 362)	1 212 484	2 483 891
Статутний капітал	1 694 136	1 694 136	1 694 136
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(3 293 407)	(1 403 686)	(136 126)
Довгострокові зобов'язання	176 047	418 461	383 102
Поточні зобов'язання	19 258 446	5 202 544	3 122 570
Чистий прибуток (збиток) на просту акцію	(0,26415)	(0,18052)	(0,15702)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	(0,26415)	(0,18052)	(0,15702)
Середньорічна кількість простих акцій, шт.	6776544000	6776544000	6776544000
Вартість чистих активів	(686 362)	1 212 484	2 483 891

З табл. 5.10 видно, що фінансовий стан підприємства можна оцінити як помірно негативний. З одного боку, спостерігається стабільність показника активів (незначне зростання) у розпорядженні підприємства, проте з іншого – збитки від основної діяльності, зростання зобов'язань (як кредиторської, так і дебіторської заборгованості), скорочення чистих активів. Негативні показники обумовлені, у тому числі, зростанням дебіторської заборгованості, пов'язаною з низькою платіжною дисципліною споживачів. Незважаючи на наявність ряду негативних тенденцій, фінансовий потенціал підприємства дозволяє вживати заходи, спрямовані на реалізацію пріоритетів сталого розвитку, зокрема екологічні та соціальні заходи.

Аналіз соціальної відповідальності

Інформацію про загальну структуру соціальних витрат ДМКД наведено на рис. 5.4 [258].

На думку керівництва підприємства, питання здоров'я та безпеки не дають особливого приводу для занепокоєння. Рівень травматизму в цілому відповідає даному сектору промисловості [162].

До соціальних об'єктів, які фінансуються підприємством, належать: спортивний комплекс «Дзержинка», дитячий оздоровчий табір «Дзержинець», санаторій-профілакторій «Дзержинка», медико-санітарна частина, музей, палац культури металургів, газета «Знамя Дзержинки». Загальна сума благодійної допомоги, наданої ДМКД організаціям міста Дніпродзержинська, у 2009 р. становила 842 тис. грн [258]. У рамках соціального партнерства ДМКД регулярно надає благодійну допомогу як коштами, так і товарно-матеріальними цінностями ряду бюджетних, громадських, релігійних та комунальних структур Дніпродзержинська. Так, у 2009 р. допомога була надана: вищому професійному училищу; міській організації ветеранів України; міській станції швидкої медичної допомоги; дитячій міській лікарні; Дніпродзержинському виконкому; музею історії Дніпродзержинська; Свято-Миколаївському собору, а також ряду інших установ.

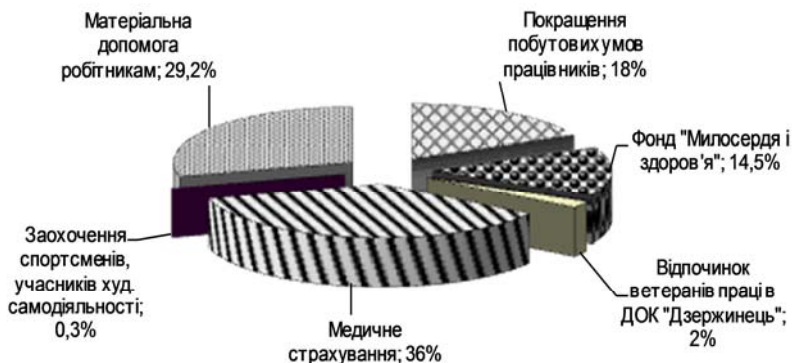


Рис. 5.4. Структура витрат на соціальні заходи на ДМКД у 2009 р. [258]

Відзначаючи той факт, що в нинішніх непростих економічних умовах багато власників металургійних підприємств позбавляються від об'єктів соціальної сфери, ДМКД утримує об'єкти суттєвої соціальної інфраструктури, у тому числі викуплені й повернуті в розпорядження трудового колективу: дитяча дача, спортивний комплекс зі стадіоном і водної базою, а також інші об'єкти. Слід зауважити, що загальні витрати на соціальні заходи у 2011 р. склали близько 65 млн грн [191], що становить близько 0,4% від виручки від реалізації продукції. Ця сума є значною, проте світова практика показує, що дане співвідношення для металургійних підприємств економічно розвинених країн має істотно вищі значення (до 2%).

Аналіз екологічної відповідальності

Оскільки ДМКД є одним з основних забруднювачів екології в м. Дніпродзержинську й у Дніпропетровській області в цілому, то підприємство було включено у «Програму поліпшення екологічного стану Дніпропетровської області за рахунок зменшення забруднення навколишнього середовища основними підприємствами-забруднювачами на 2007-2015 рр.» і «Програму щодо виходу з екологічної кризи м. Дніпродзержинська», у рамках якої планується виконати ряд природоохоронних заходів. Зокрема, заплановано реконструкцію тракту очи-

щення викидів агломераційного виробництва з оптимізацією експлуатаційних параметрів основного технологічного устаткування – очікуване зниження викидів забруднюючих речовин складе близько 15 тис. т на рік. Планована зміна параметрів технологічних процесів обробки та переробки сталі дозволить знижувати викиди забруднюючих речовин на 1,5 т на рік. Заплановане очищення ставка-освітлювача від шламу очікувано дозволить знизити скидання у Дніпро завислих речовин на 55,9 т на рік, заліза загального – на 9,9 т на рік. Реконструкція існуючої трисекційної градирні в комплексі МБЛЗ № 3 призведе до зниження забору свіжої технічної води на 100 тис. т на рік.

Що стосується вже здійснених екологічних проектів, то з 28 заходів, запланованих на 2011 р., у повному обсязі виконано 24 на загальну суму 6556,8 тис. грн [258]. Зокрема, особливу увагу було приділено виконанню капітального ремонту газопилоочисного обладнання зони спікання і зони охолодження агломераційної машини № 12, на що комбінатом було витрачено 3540 тис. грн.

На підприємстві розпочата довгострокова програма технічного переозброєння і реконструкції. У процесі її реалізації підготовлено і прийнято до виконання план дій щодо поліпшення стану навколишнього середовища відповідно до рекомендацій та стандартів Всесвітнього банку.

На металургійному комбінаті наявні всі значні екологічні проблеми [162]. Зокрема, високі обсяги викидів в атмосферу – хоча існуючі системи газоочищення, там, де вони встановлені, працюють у заданих параметрах, система вторинної аспірації на доменних печах і конверторах відсутня. За витоків є висока концентрація пилу і газів на робочих місцях. Необхідна реалізація комплексу заходів, спрямованих на приведення комбінату у відповідність до норм сучасного металургійного виробництва. Основна увага в рамках політики екологічної відповідальності має приділятися зниженню негативного впливу на стан навколишнього середовища шляхом зниження викидів шкідливих речовин в атмосферу.

Зведені дані про фінансові показники підприємства і витрати на соціальні й екологічні потреби наведено в табл. 5.11 [237, 258].

Таблиця 5.11

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності, а також соціальних і екологічних витрат ПАТ «ДМКД» за 2007-2011 рр.

Показники	2007	2008	2009	2010	2011
Виробництво товарного чавуну, т	91 708	87 575	47 192	138 856	108 409
Виробництво товарного прокату, т	3 389 466	2 927 746	6 519 752	2 630 864	3 055 700
Товарна продукція в діючих цінах, тис. грн	7 798 741	10 377 323	3 296 380	10 391 201	14 968 157
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	7 902 570	10 215 429	3 380 501	10 752 231	15 543 124
Фонд оплати праці тис. грн	413 454	504 499	527 885	559 736	626 432
Витрати на соціальну сферу, тис. грн	49 899	58 416	47 853	57 456	65 449
Витрати на екологічні заходи, тис. грн	4 892	3 549	2 274	1 014	6 557

Аналіз табл. 5.11 дозволяє зробити висновки, що за аналізований період (2007-2011 рр.) чистий дохід від реалізації продукції зріс в 1,97 раза (з 7,9 до 15,5 млрд грн), що пояснювалося, передусім, зростанням цін на продукцію, оскільки обсяги реалізації товарної продукції у фізичному вираженні змінилися незначно. За той же період фонд оплати праці зріс в 1,51 раза (з 413 до 626 млн грн), витрати на соціальну сферу зросли в 1,31 раза (з 49 до 65 млн грн), а витрати на екологічні заходи – в 1,34 раза (з 4,9 до 6,5 млн грн).

Ці дані свідчать, що динаміка витрат на оплату праці, а також соціальних і екологічних витрат суттєво відстає від динаміки витрат на реалізацію продукції. Так, співвідношення фонду оплати праці і виручки від реалізації продукції знизилося за розглянутий період з 5,2 до 4%, співвідношення витрат на соціальні заходи та виручки від реалізації продукції – з 0,6 до 0,4%, а витрат на екологічні заходи та виручки від реалізації продукції – з 0,06 до 0,04%. Така негативна динаміка свідчить про те, що соціальна й екологічна політики підприємства недостатньо відповідають принципам сталого розвитку. Більше того, такі низькі питомі витрати на екологічні заходи не прийнятні для металургійних підприємств, що є одними з основних забруднювачів навколишнього середовища.

На основі вищевикладеного, а також іншої вихідної інформації про господарську діяльність ДМКД можна розрахувати зведені показники для оцінки стійкості розвитку підприємства й виділити основні напрями підвищення стійкості його розвитку. Значення приватних показників, використаних для розрахунку інтегрального показника сталого розвитку за 2011 р. для ДМКД і «Азовсталі», наведено в табл. 5.12.

Графічне подання значень компонентів інтегрального показника сталого розвитку для ПАТ «ДМКД» і ПАТ «Азовсталь» за 2011 р., що дозволяє зіставити відповідність окремих сфер критеріями сталого розвитку, наведено на рис. 5.5.

Аналізуючи компоненти інтегрального показника, зрозуміло, що ДМКД поступається Азовсталі з точки зору інтегрального показника сталого розвитку. Зокрема, Азовсталь має перевагу над ДМКД у компонентах екологічної відповідальності (це обумовлено, перш за все, більш сучасним обладнанням, яке забезпечує більш низький рівень викидів), виробництва (знову ж таки, через більш ефективне устаткування) і постачання (насамперед, завдяки тому, що Metinvest, материнська корпоративна структура Азовсталі, практично повністю забезпечує комбінат власною сировиною виробництва інших підприємств корпоративної структури). Рівень досягнення критеріїв соціальної відповідальності у підприємств приблизно однаковий, при-

Таблиця 5.12

Розрахунок інтегрального показника сталого розвитку для ПАТ «ДМКД»
і ПАТ «Азовсталь» за 2011 р.

Показники	ДМКД		Азовсталь		Еталон
	Факт	Нормоване значення/зведені показники	Факт	Нормоване значення/зведені показники	
Постачання		0,350		0,500	
Частка співрини, одержуваної за довгостроковими контрактами	0,20	0,200	1	1	1
Диверсифікація постачальників	0,50	0,500	0	0	1
Виробництво		0,610		0,713	
Електроенергія, кВт / т мет. прод.	448,40	0,850	432,80	0,880	381
Газ, м3 / т мет. прод.	163,27	0,184	30,000	1,000	30
Вода, л / т мет. прод.	138,34	0,405	121,000	0,463	56
Кисень, м3 / т мет. прод.	191,90	0,782	198,30	0,756	150
Паливо т.у.т / т мет. прод.	1,05	0,617	1,08	0,602	0,65
Кокс, кг / т чавуну	530,00	0,726	595,00	0,647	385
Флюєс, кг / т чавуну	454,83	0,396	438,20	0,411	180
Металомісткі шихта, кг / т чавуну	1757,00	0,922	1717,20	0,943	1620
Збут		0,379		0,313	
Частка реалізації продукції за довгостроковими контрактами	0,20	0,200	0,25	0,25	1
Ступінь диверсифікації збуту	0,30	0,300	0,25	0,25	1
Частка експорту	0,51	0,638	0,35	0,438	0,8
Соціальна відповідальність		0,114		0,113	
Відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції	0,4373%	0,218	0,35%	0,174	2,01%
Частка зарплатної плати виробничого персоналу в собівартості виробленої продукції	4,19%	0,002	3,20%	0,001	25,2
Кількість нещасних випадків на виробничстві на 1 тис. Т готової продукції	0,0089	0,123	0,0067	0,164	0,0011
Екологічна відповідальність		0,346		0,406	
Витрати забруднюючих речовин на 1 тис. грн готової продукції	0,291	0,250		0,32	
Пил, кг / т	40,00	0,250	33,000	0,30	10
Діоксид сірки (SO2), кг / т	2,00	0,350	1,60	0,44	0,7
Оксиди азоту (NOx), кг / т	1,10	0,273	1,45	0,21	0,3
Енерговитрати, ТДж на 1 тис. грн готової продукції	25,6	0,703	24,10	0,75	18
Відношення витрат на екологічні заходи до виручки від реалізації продукції	0,0438%	0,043	0,16%	0,15	1,02%

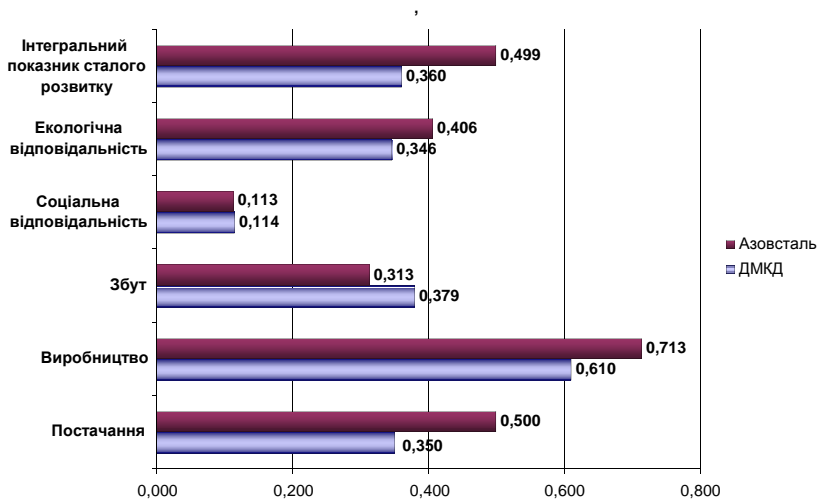


Рис. 5.5. Компоненти інтегрального показника сталого розвитку для ПАТ «ДМКД» і ПАТ «Азовсталь» за 2011 р.

чому низький і не відповідає сучасним світовим стандартам соціальної відповідальності. Єдина сфера, де ДМКД має перевагу над Азовсталлю, – це збутова сфера. Ця перевага обумовлена більш високою експортною орієнтованістю ДМКД і більш високим ступенем диверсифікованості споживачів.

Що стосується загальних для обох комбінатів висновків, то слід відмітити низькі значення інтегрального показника сталого розвитку, перш за все в екологічній та соціальній сферах.

Таким чином, на основі аналізу інтегрального показника сталого розвитку ДМКД і його складових можна зробити такі основні висновки і виділити напрями докладання зусиль для реалізації принципів сталого розвитку при стратегічному управлінні даним підприємством.

1. Найістотніше відставання від світових стандартів спостерігається у сфері соціальної відповідальності. Частка заробітної плати в собівартості виробленої продукції знаходиться на рівні близько 4%. Незважаючи на те що цей показник вищий, ніж в Азовсталі, де він становить трохи вище 3%, слід зазначити, що це набагато нижче, ніж у виробників, розташованих в 262

економічно розвинених країнах. Так, на підприємствах Thyssen-Krupp (Німеччина) співвідношення фонду заробітної плати до собівартості випущеної продукції становить близько 25%. В українській металургії даний показник у 3-4 рази нижче, ніж він був при СРСР (близько 11%), що ще раз свідчить про незрівнянно низький рівень оплати праці в українській металургії порівняно з аналогічними показниками в розвинених країнах. Аналогічна ситуація спостерігається й у сфері видатків на соціальні заходи (0,43% порівняно з 2% у розвинених країнах). Якщо більш високі значення кількості нещасних випадків у розрахунку на 1 т виробленої продукції може пояснюватися застарілим обладнанням і зневагою самими працівниками заходами обережності, то низькі соціальні витрати пояснюються виключно соціальною політикою підприємств. Що стосується заробітної плати, то її низький рівень (порівняно з виробниками із провідних економічно розвинених країн світу) обумовлений не тільки політикою самих металургійних підприємств, але й низькими соціальними стандартами України. Середня заробітна плата в металургії і так майже у 2 рази вище, ніж у середньому по промисловості (така пропорція приблизно відповідає тенденціям, які мають місце в розвинених країнах), тому збільшення зарплати в металургії без її збільшення в інших галузях спричиняло б дисбаланс на ринку праці. Тому основні напрями підвищення стандартів соціальної відповідальності слід шукати у сфері здійснення соціальних заходів (поліпшення побутових умов працівників, благоустрій міста та прилеглих територій, допомога в лікуванні й оздоровленні працівників, розвиток соціальної інфраструктури – лікарень, оздоровчих і культурних центрів).

2. Екологічні показники також істотно відстають від світових стандартів. Зокрема, викиди забруднюючих речовин (пилу, а також сполук азоту і сірки) підприємством у 2,5-4 рази вище, ніж у виробників із провідних економічно розвинених країн світу (Corus, NipponSteel, Sumimoto). При цьому дані показники знаходяться в порівнянних діапазонах зі значеннями для Азовсталі, що свідчить про загальний недостатній рівень екологічної відповідальності у вітчизняній металургії. У даній

сфері необхідні термінові заходи, спрямовані на зниження негативного впливу металургійних підприємств на екологічну ситуацію, зокрема шляхом зменшення шкідливих викидів. Тим більше, що витрати на реалізацію екологічних заходів вкрай низькі – співвідношення витрат на екологічні заходи і виручки від реалізації продукції для ДМКД становить менше 0,05%, що в 20 разів нижче, ніж у виробників з Європи, США та Японії. Таке нехтування екологією є вкрай негативною ознакою. Саме в даному компоненті оцінки сталого розвитку спостерігається найбільш істотне відставання від розвинених країн, яке пояснюється тільки неадекватністю екологічної політики вітчизняних підприємств, зокрема ДМКД.

3. У сфері постачання також спостерігається несприятлива ситуація, пов'язана, насамперед, з відсутністю власної сировинної бази у власника ДМКД – корпорації ІСД. Не більше 20% сировини купується за довгостроковими і стабільним контрактами. Підприємству необхідно вжити заходів щодо забезпечення стабільних поставок сировини, причому керівництво як самого підприємства, так і корпоративної структури повністю усвідомлює цю ситуацію. Так, ІСД може взяти участь у розробці Чорнянського залізрудного родовища Курської магнітної аномалії (Білгородська обл., Росія) [87]. Слід зазначити, що, зважаючи на високу монополізацію ринку металургійної сировини українського видобутку, основні перспективи забезпечення сировиною для ДМКД лежать у диверсифікації поставок і налагодженні співпраці із зарубіжними постачальниками.

4. У сфері виробництва також є відставання від провідних світових виробників, однак воно не таке критичне, як у соціальній та екологічній сферах. Доцільна робота в напрямі зниження витрат води, коксу, флюсів тощо, сировини і матеріалів, що дозволить як поліпшити економічні показники підприємства, так і знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Сучасні технології дозволяють досягати ефекту відразу у двох напрямках – як правило, зниження негативного впливу на екологію супроводжує зниження витрат сировини і матеріалів при виробництві. Слід зазначити, що ефективність виробничої діяльності

(з точки зору витрат сировини і матеріалів) на ДМКД трохи нижче, ніж на Азовсталі.

5. У сфері збуту ситуація виглядає задовільною, оскільки критеріями стійкості в даній категорії виступають частка реалізації продукції за довгостроковими контрактами, ступінь диверсифікації збуту і частка експорту, а підприємство функціонує в динамічному ринковому середовищі, тому висунути надмірні вимоги до даної сфери неможливо. Якщо порівнювати ситуацію на ДМКД і Азовсталі, то слід зазначити, що у ДМКД більш вагомий відсоток припадає на експортні поставки, а більша частина продукції Азовсталі реалізується через структури Метінвесту, що забезпечує більш стабільну реалізацію продукції, але знижує диверсифікацію збуту і зменшує маржу реалізації, тому частина маржі поглинається трансферним ціноутворенням Метінвесту.

На основі вищевикладеного аналізу складових показника сталого розвитку ДМКД можна запропонувати перелік потенційних заходів, спрямованих на підвищення стійкості розвитку підприємства (формування набору заходів здійснювалося, у тому числі, на основі внутрішніх даних підприємства, з урахуванням варіантів заходів, які розглядаються керівництвом підприємства для вирішення існуючих проблем). Зокрема, проаналізовано такі заходи та їх вплив на показник сталого розвитку:

1. Установка систем уловлювання викидів доменного виробництва – дозволяє знизити викиди, у середньому: пилу на 10 кг/т металургійної продукції, діоксиду сірки (SO₂) на 0,8 кг/т металургійної продукції, оксидів азоту (NO_x) на 0,6 кг/т металургійної продукції.

2. Установка систем пиловловлювання для вапняково-обпалювальних печей – дозволяє знизити викиди пилу в середньому на 2 кг/т металургійної продукції.

3. Удосконалення системи внутрішньої рециркуляції води печей – дозволяє знизити споживання води на 20,39 л/т металургійної продукції.

4. Установка системи вторинного знепилювання на конвертерах – дозволяє знизити викиди пилу в середньому на 5 кг/т металургійної продукції.

5. Монтаж установок позапічної обробки сталі для МБЛЗ – дозволяє знизити витрати електроенергії на 23 кВт·год/т металургійної продукції та підвищити обсяг реалізації продукції (за рахунок підвищення її якості) на 93 тис. т. При цьому знижуються також сумарні витрати енергії при виробництві на 0,7 ГДж/т.

6. Заходи щодо поліпшення умов праці в цехах – дозволяють знизити кількість нещасних випадків у середньому на 10 на рік.

Слід зазначити, що зміна витрат на екологічні та соціальні заходи, а також витрат на оплату праці не розглядається як окремі заходи, оскільки ці параметри можуть регулюватися в безперервному діапазоні, у той час як зазначені вище заходи є дискретними (тобто їх можна або здійснити, або не здійснити, і ефект від них буде, відповідно, або повний, або буде відсутній узагалі).

Оцінку впливу запропонованих заходів на показник стійкості розвитку ДМКД показано в табл. 5.13.

Аналіз таблиці показує, що найбільш ефективними заходами з точки зору співвідношення витрат фінансових коштів і збільшення показника сталого розвитку є установка систем уловлювання викидів доменного виробництва, а також заходи щодо поліпшення умов праці в цехах. Це свідчить про те, що саме ці заходи мають бути реалізовані в першу чергу. Найменш ефективними заходами є установка систем пиловловлювання для вапняково-обпалювальних печей і установка системи вторинного знепилювання на конвертерах, однак це не свідчить про те, що їх не потрібно реалізовувати. Зважаючи на велику значущість цих заходів для екології, висока їх вартість не ставить під сумнів необхідність їх реалізації після того, як у підприємства будуть на це кошти.

Що стосується компонентів показника сталого розвитку, які можуть змінюватися в безперервному діапазоні (витрат на соціальні заходи, витрат на екологічні заходи та витрат на оплату праці), то найбільш ефективними будуть вкладення у життя екологічних заходів. Так, за розрахунками, зробленими за допомогою мо-

Таблиця 5.13

Оцінка ефективності потенційних заходів

Захід	Витрати, тис. грн	Зміна показника сталого розвитку, у частках одиниці	Зміна показника сталого розвитку, % від вихідного значення	Відношен- ня витрат і ефекту
Установка систем уловлювання викидів доменного виробництва	3000	0,0136	3,77%	221
Установка систем пиловловлювання для вапняково-обпалювальних печей	500	0,0002	0,05%	2700
Удосконалення системи внутрішньої рециркуляції води	1500	0,0008	0,21%	1985
Установка системи вторинного знепилювання на конвертерах	1200	0,0005	0,14%	2430
Монтаж установок позапічної обробки сталі для МБЛЗ	5200	0,0027	0,75%	1936
Заходи щодо поліпшення умов праці в цехах	1000	0,0048	1,34%	207

делі, 1 грн витрат на екологічні заходи дає в 1,97 раза більший приріст показника сталого розвитку, ніж та ж 1 грн, витрачена на соціальні заходи. Аналогічне співвідношення ефективності для витрат на екологічні заходи та витрат на оплату праці залишає більше 2 400, що свідчить про те, що у сформованій на ДМКД ситу-

ації та з урахуванням рівня відставання підприємства в різних сферах від підприємств-лідерів у сфері сталого розвитку, а також при обмеженому бюджеті, доцільно витратити кошти, перш за все, на екологічні заходи. Що стосується заробітної плати, то її збільшення може здійснюватися тільки разом із зростанням заробітної плати в економіці в цілому.

Виконаний аналіз застосовності розроблених у рамках дослідження підходів до оцінки стійкості розвитку металургійних підприємств і стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку дозволяє зробити висновок, який вони можуть використовуватися для вирішення таких завдань: оцінка різних компонентів стійкості розвитку металургійних підприємств у рамках парадигми сталого розвитку у трактуванні ООН;

зіставлення значень інтегральних показників сталого розвитку та їх окремих компонентів для різних підприємств для визначення підприємств-лідерів, а також оцінки відставання досліджуваних підприємств від підприємств-лідерів;

інтеграція кращої світової практики у сфері стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку, яка досягається шляхом зіставлення показників досліджуваних підприємств та показниками підприємств-лідерів у кожній окремій сфері при оцінці компонентів показників сталого розвитку;

формулювання пріоритетів сталого розвитку – тобто кількісно вимірюваних цілей і показників, які мають досягатись у конкретних сферах діяльності підприємства (у сферах постачання, виробництва, збуту, соціальної та екологічної відповідальності);

оцінка ефективності різних заходів з точки зору співвідношення витрат фінансових коштів і збільшення показника сталого розвитку;

визначення переліку заходів, спрямованих на реалізацію пріоритетів сталого розвитку, для першочергової реалізації.

Таким чином, проведена на Дніпровському металургійному комбінаті ім. Ф.Е. Держинського апробація запропонованих у роботі науково-методичних положень, пов'язаних зі стра-

тегічним управлінням металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку, підтвердила їх ефективність при вирішенні завдань упровадження принципів сталого розвитку у практику функціонування вітчизняних металургійних підприємств.

5.3. Використання стратегічних карт для обґрунтування й оцінки результативності управлінських рішень

Останніми роками стійкий розвиток стає стратегічним питанням для багатьох компаній у світі, і дана тенденція характерна і для українських металургійних підприємств, оскільки дотримання принципів сталого розвитку веде до зростання їх конкурентоспроможності на світових ринках.

Вирішення основних проблем підприємств гірничо-металургійного комплексу України ґрунтується на впровадженні нових підходів до управління. Традиційна система оцінювання результатів діяльності підприємства ґрунтується на фінансових показниках, які в умовах сьогодення є її обмеженням. Отже, у сучасних умовах фінансові показники є недостатніми для визначення реальних механізмів створення вартості на підприємствах. Однак, незважаючи на їх обмеження й орієнтованість на короткострокову перспективу, вони описують минулі результати діяльності та характеризують перебіг процесу створення вартості. Саме тому доцільно використовувати фінансові показники як кількісні стандарти оцінки фактичних результатів у зіставленні з очікуваними. Таким чином, від їх використання не можна відмовлятися, просто необхідна система, яка забезпечуватиме глибоке розуміння діяльності організації та урівноважить історичну точність фінансових показників факторами майбутньої ефективності.

Методики, використовувані для відображення традиційної економіки, вже не повною мірою висвітлюють сучасну інформаційну економіку. Оцінка матеріальних активів має бути доповнена оцінкою нематеріальних – людського капіталу, еколо-

гічного капіталу, брендів і репутації, різних угод і партнерств тощо. Соціальну відповідальність і сталий розвиток за інших рівних умов слід розцінювати як конкурентну перевагу, що має велике значення для репутації компанії, яка, у свою чергу, впливає на її інвестиційну привабливість.

За даними ООН, за останні кілька років провідні країни світу впровадили й посилили вимоги до розкриття нефінансової інформації, що стосується природоохоронних і соціальних питань.

Для металургійних компаній, які виходять на національні та міжнародні IPO, це керівництво до дії. Ряд фондових бірж ведуть діяльність з підвищення значущості звітності з питань сталого розвитку; вводячи або нормативно-правові ініціативи, або біржові регламенти. Фондові біржі часто використовують такий інструмент, як індекс сталого розвитку – результати діяльності корпорацій у сфері охорони навколишнього середовища, корпоративного управління та соціальних питань.

Звітність – це інструмент управління. А соціальна нефінансова звітність – ще й засіб для підвищення інформаційної відкритості, демонстрація відповідальної ділової практики, свідчення її впливу на зростання матеріальних і нематеріальних активів компанії.

Тому підприємствам необхідна система оцінки, яка б дозволяла комплексно й адекватно відображати траєкторію руху досягнення ними цілей стратегій сталого розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, які відбуваються на підприємствах. Система оцінки має містити важелі управління діяльністю підприємств.

Як зазначено в п 3.3, найбільш повно задовольняє вимогам, що висувуються до системи показників стратегічного управління металургійних підприємств України, система збалансованих показників. Упровадження збалансованої системи показників як інструменту управління дає можливість системно активізувати функції управління, спрямовані на вирішення існуючих проблем в управлінні підприємством. Крім фінансових показників, збалансована система показників містить показники, що характеризують ключові сфери діяльності підприємства,

від яких залежить успішна реалізація стратегії його функціонування на ринку [277].

Збалансована система показників (ЗСП) – Balanced Scorecard – це концепція перенесення та декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності й контролю за їх досягненнями [277]. ЗСП – це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень із щоденними завданнями, спосіб направити діяльність усієї компанії (або групи) на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності, в англійському варіанті – Key Performance Indicator (KPI). KPI є вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління.

Перевага ЗСП полягає в тому, що підприємство, яке впроваджує цю систему, отримує в результаті «систему координат» дій згідно зі стратегією на будь-яких рівнях управління, пов'язуючи різні функціональні сфери.

Це виокремлює ЗСП як підґрунтя оцінки діяльності підприємства в сучасних умовах. Збалансована система показників як інструмент управління синтезує в собі основні функції управління, системно охоплюючи види діяльності підприємства, і може бути дійовим інструментом в оцінці діяльності в цілому.

Окрім моделі, яку запропонували Роберт Каплан і Девід Нортон, існує багато подібних моделей: модель стратегічних карт Л. Мейселя, піраміда діяльності фірми К. Мак-Найра, Р. Лінча та К. Кросса, модель EP2M К. Адамса та П. Роберта й інші. Ці моделі мають різний вигляд, містять різні системи показників, але вони об'єднані однією метою – призначені для оцінки ефективності діяльності підприємства у взаємозв'язку з його загальною стратегією.

Відмінність збалансованої системи показників від інших систем управління полягає в такому:

ЗСП управляє не тільки фінансовими показниками, але й нефінансовими;

ЗСП – це система управління за допомогою показників, а не система вимірювання показників;

ЗСП – управляє компанією, об'єднуючи всі процеси воедино;

ЗСП – це система управління не тільки для керівників компанії, але і для всіх співробітників.

Збалансовану систему показників можна визначити як ретельно підібраний набір інструментів, які піддаються кількісному вимірюванню та ґрунтуються на стратегії організації [93, 94, 277]. Система містить фінансові показники та чинники майбутньої економічної ефективності, оскільки саме вони приводять стратегію організації в дію та створюють вартість. Збалансована система показників будується на таких принципах: причинно-наслідковий зв'язок усіх показників; зв'язок результатних показників, які компанія має можливість виміряти після завершення певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво; зв'язок усіх показників із фінансовими результатами діяльності.

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії – помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення у стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання та поточний моніторинг виконання стратегії.

Компанія Balanced Scorecard Collaborative розробила функціональні стандарти – мінімальний набір вимог, які мають містити шість обов'язкових елементів:

1. Перспективи (perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації.
2. Стратегічні цілі (objectives) визначають, у яких напрямках реалізовуватиметься стратегія.

3. Показники (measures) – це метрики досягнень, які мають відображати прогрес у русі до стратегічної мети. Показники мають на увазі певні дії, необхідні для досягнення мети, і вказують на те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні.

4. Цільові значення (targets) – кількісні вираження рівня, якому має відповідати той чи інший показник.

5. Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) мають пов'язувати у єдиний ланцюжок стратегічні цілі компанії таким чином, що досягнення однієї з них обумовлює прогрес у досягненні інших (зв'язок на кшталт «якщо – то»).

6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

При достатньо чіткій опрацьованості та структурованості концепція BSC залишається відкритою для змін і нововведень і дозволяє компаніям тим чи іншим чином адаптувати закладений у ній інструментарій до своїх потреб. Зарубіжні джерела в даний час пропонують приклади побудови систем BSC. Українські підприємства тільки починають запроваджувати цей інструмент реалізації стратегії.

Стратегічні карти застосовуються для візуального подання стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень діяльності. Це реалізується через вираження стратегічних цілей підприємства за допомогою показників, які об'єднуються у блоки: «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси», «Персонал» [94]. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у сприянні реалізації стратегії, завдяки чому вони вважаються системою стратегічного управління підприємством.

Стратегічні карти як інструмент стратегічного управління потребують не лише процесів, що пов'язані з його формуванням, а й пов'язаних із його використанням на підприємствах.

Стратегічні карти одночасно є засобом поширення інформації, системою стратегічного управління та звітності підприємства [94].

Використання стратегічних карт полягає у здійсненні впливу на працівників підприємства для досягнення його стратегічних цілей і реалізується через обчислення стратегічних по-

казників, мотивування працівників на їх досягнення чи перегляд стратегічної карти.

Для заповнення стратегічної карти напроти кожного з вибраних стратегічних напрямів шляхом угруповання записуються раніше сформульовані стратегічні цілі. Бажано, щоб їх кількість для розміщення у стратегічних картах була не дуже великою. Це важливо, оскільки тим самим вводимо обмеження на кількість показників діяльності компанії. При цьому важливо, щоб весь топ-менеджмент компанії отримав стратегічну карту перед наступним етапом. Як показала практика, відбір показників діяльності компанії – достатньо творчий і трудомісткий процес. Адже він примушує зробити часом дуже важкий вибір одного показника з декількох альтернатив. Відібрані показники є центральними елементами системи збалансованих показників і служать орієнтиром для руху всієї компанії. Розробляючи показники для власника компанії, завжди треба спочатку поставити в обов'язок топ-менеджерів компанії розробити й запропонувати до певного терміну декілька альтернативних показників оцінки діяльності делегованого йому для керівництва департаменту (служби, відділу). Єдина умова – показники мають бути кількісними. Джерелом для відбору цільових значень показників можуть бути:

1. Стратегічна мета компанії.
2. Галузеві показники.
3. Покрокове поліпшення існуючих результатів діяльності компанії.
4. Нові оцінки бізнесу.

Після вибору показників наступним етапом буде проведення їх оцінки на відповідність певним критеріям. Критеріїв відбору показників декілька.

Зв'язок зі стратегією. Цей критерій один із найважливіших. Адже система збалансованих показників – це інструмент перебудови стратегії компанії в конкретні дії за допомогою контролю показників її діяльності. Більшість компаній використовує різні показники діяльності, за якими керівництво діагностує ситуацію в компанії й використовує отримані дані для поточного оперативного управління. На жаль, у більшості випадків ці

показники не пов'язані прямо зі стратегією. Як показує практика, вибір показників діяльності, що не впливають на реалізацію стратегії, може призвести до замішання і плутанини, оскільки менеджери витратять цінні ресурси на виконання показників, від яких не залежить досягнення загальної мети підприємства. І навпаки, оцінка стратегічно орієнтованих показників дозволяє тримати організацію під контролем і швидко реагувати на проблеми, що потребують негайного вирішення.

Кількісний аналіз. Деякі консультанти, які займаються упровадженням системи збалансованих показників і не завжди добре розбираються в особливостях бізнесу, часто прагнуть включити показники, що мають на увазі суб'єктивну оцінку діяльності.

Доступність. У процесі розробки системи збалансованих показників виникають показники, які на підприємстві раніше не були зафіксовані й потреба у яких з'явилася тільки при впровадженні моделі стратегічних карт. Безумовно, виявлення нових показників є однією з переваг моделі стратегічних карт. Зрештою створення моделі стратегічних карт має на меті мотивувати менеджмент компанії до активних дій. Цього важко добитися, якщо хтось із членів команди не розуміє значення вибраних вами показників. Менеджери, використовуючи моделі стратегічних карт, мають глибоко розуміти операційне та стратегічне значення кожного показника. Також має бути зрозумілим (або роз'ясненим) бажаний напрям зміни показника. Якщо менеджери, пропонуючи показник, не знають, добре або погано мати високе (низьке) числове значення даного показника, то такий показник, швидше за все, слід замінити на інший. Кожний показник має бути зрозумілим менеджерам за своїм значенням і можливістю впливу на його значення.

Збалансованість. Необхідно уникати ефекту субоптимізації (тобто поліпшення одного показника за рахунок інших). Таким чином, моделі стратегічних карт потребують пошуку оптимальних поєднань і ухвалення рішення за оптимальними показниками. У моделі стратегічних карт збалансованість показників має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між фінансовими і нефінансовими показниками, стратегічними й операцій-

ними рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а так само між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності.

Зазвичай система збалансованих показників упроваджується поетапно. Її використання передбачає подолання певних кроків. Експерти виділяють п'ять етапів.

На першому етапі відбувається аналіз наявної інформації, а також наявності того, що потрібно для впровадження даної системи. При цьому важливо оцінити, наскільки доцільне використання такого механізму. Якщо над виконанням процедури працюють сторонні менеджери, вони зазвичай проводять інтерв'ю з керівниками підприємства. Також ними здійснюється оцінка стану кадрового ресурсу підприємства. Мета подібного заходу – прогнозувати ступінь успішності впровадження системи збалансованих показників. Крім того, фахівці, при необхідності, планують дії для поліпшення рівня професійної компетентності співробітників.

На другому етапі проводяться стратегічні сесії, у яких беруть участь менеджери середнього та вищого рівня. Вони мають формувати загальне бачення реалізації стратегій, конкретизацію планів.

На третьому етапі розробляються самі програми, згідно з якими і здійснюватиметься впровадження системи збалансованих показників. Також на даній стадії призначають членів експертної групи, відповідальних за цей захід, займаються класифікацією основних стратегій розвитку підприємства, структурують отримані відомості, створюють так зване «дерево цілей». Фахівці додатково розробляють карти збалансованих показників, КРІ, тобто систему ключових контрольних показників ефективності. У результаті даного етапу має бути затверджений план-графік проведення всіх процедур.

На четвертому етапі здійснюється впровадження самої системи. Зрозуміло, захід контролюють відповідальні особи – сторонні фахівці або менеджери компанії. Підсумком проходження такої стадії служить організація діяльності кадрів згідно з розробленою схемою.

На п'ятому етапі аналізують звітну документацію, у якій відображено основні результати впровадження. Потрібно відзначити, що оцінка роботи проводиться через два-три місяці після того, як почалося використання такої схеми. Звичайно проводять і чергові робочі сесії. На них обговорюють підсумки, аналізують, що вийшло здійснити, а які цілі ще поки не досягнуті.

Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Існує багато схем розробки збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства.

Характеризуючи вказані підходи, слід зазначити, що інноваційний характер методології розробки стратегічних карт виявляється в деталізації та візуальному поданні тільки таких складових стратегічного процесу організації, як стратегічних цілей, завдань (рис. 5.6) і цільових стратегічних показників (що обираються конкретним суб'єктом господарювання) і визначення причинно-наслідкових зв'язків (логічній підпорядкованості) між ними.

Активне застосування ЗСП на практиці як у США, так і в країнах Європи надало можливість фахівцям удосконалювати елементи системи:

- 1) збільшувати, розширювати, змінювати набір перспектив діяльності;
- 2) переглядати кількісно-якісний набір результативних показників у межах окремої перспективи і загалом ЗСП;
- 3) переорієнтовувати акценти під час встановлення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

У рамках реалізації стратегії сталого розвитку запропоновано до класичної моделі Д. Нортон та Р. Каплана у структурі стратегічної карти компанії додати напрям «Сталий розвиток», у рамках якого задаватиметься мета й визначатимуться показники соціальної відповідальності компанії та сталого розвитку. Компанія має дотримуватися таких пріоритетів: соціальна відповідальність, безпека виробництва, питання екологічного характеру, домагаючись ще одного аспекту споживчого задово-

лення та зростання конкурентоспроможності на світових ринках. Особливу увагу слід звернути на інноваційну складову напрямів внутрішніх бізнес-процесів і інвестиційну складову фінансової складової стратегічної карти, які є ключовими для успішної реалізації стратегії сталого розвитку.

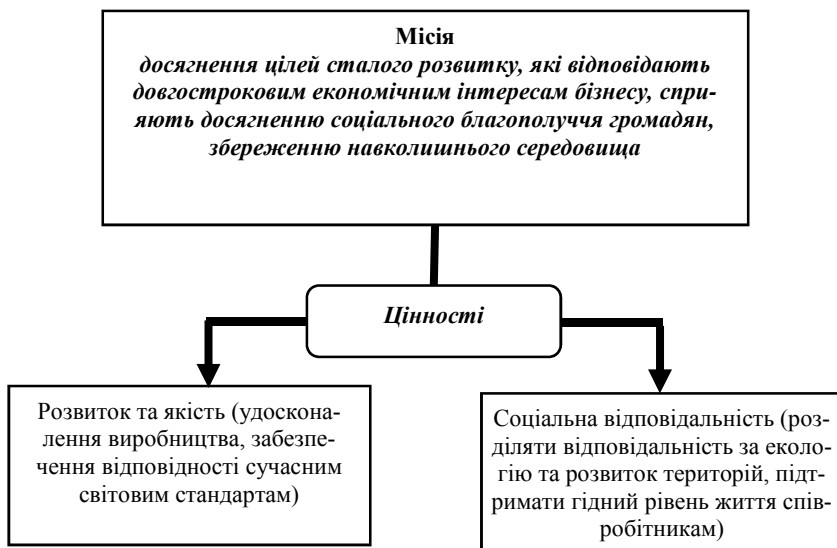


Рис. 5.6. Стратегічна місія та цінності металургійних підприємств

Металургійна галузь – одна з найбільш динамічних галузей у сучасній економіці з високою конкуренцією: як внутрішньою, так і зовнішньою.

Стратегія розвитку металургійних підприємств передбачає поліпшення таких напрямів діяльності підприємства:

підвищення ефективності виплавки сталі, виробництва машинобудівної продукції;

збільшення частки ринку в результаті підвищення якості продукції, зростання виробництва продукції з високим маржинальним доходом;

стійкий розвиток компанії, максимальне завантаження виробничих потужностей, заміна старого обладнання на високоефективне;

зниження енергоспоживання обладнання за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій;

зниження й попередження екологічного збитку навколишньому середовищу, дотримання екологічних стандартів;

поліпшення соціального клімату в колективі, надання соціальних гарантій працівникам, поліпшення стану робочих місць, підвищення заробітної плати.

Введення додаткової перспективи «Сталий розвиток» дозволило пов'язати в підприємницькому задумі ключові напрями розвитку металургійного підприємства: дотримання принципів фінансової стійкості підприємства, дотримання балансу між інтересами власників, екологічної та соціальної відповідальності, а також поточного функціонування та довгострокового розвитку підприємства, внесення вкладу в соціальний розвиток території, на якій розташоване підприємство, усвідомлення цінності персонального розвитку співробітників, сталий розвиток організації та управління впливом діяльності організації на сталий розвиток соціального та екологічного середовища.

Утримання у фокусі стратегії цих перспектив дозволить металургійним підприємствам досягти цілей сталого розвитку та відстежувати процес стратегічного управління. Процес відбору показників для збалансованої системи ґрунтується на необхідності врахування не тільки загальних, але і специфічних для металургійних підприємств критеріїв.

Металургійні підприємства мають використовувати процес, що поєднує управління бюджетами та реалізацію стратегії розвитку. Система отриманих даних, ґрунтується на використанні стратегічної карти, дає можливість порівняння фактичних результатів діяльності підприємства з вимогами стратегії розвитку і прийняття коригуючих дій для її практичної реалізації. Побудова системи логіко-функціональних зв'язків здійснюється в рамках ключових процесів (комунікація та зв'язок, бізнес-планування, стратегічний зворотний зв'язок і навчання), якими карта здатна управляти.

Фінансовий напрям стратегічної карти становить сукупність індикаторів, що виражаються у відхиленні значень фактичних показників від запланованих. Якщо ці відхилення перевищують граничне значення, то досліджуються їх причини. Для подолання виявлених відхилень слід задіяти потенційні ресурси підприємства, які розглядаються в інших напрямках стратегічної карти (інфраструктурне, взаємини з клієнтами, бізнес-процеси, екології та безпеки).

Результатом дій щодо забезпечення збалансованості значень стратегічної карти є новий рівень фінансових показників, що дає можливість реалізувати стратегію сталого розвитку підприємства.

Використання ключових процесів управління в контексті вирішення проблем реалізації стратегії розвитку дає підприємствам низку переваг, дозволяючи здійснювати безперервний процес реалізації стратегії, оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, які можуть бути оцінені з точки зору їх впливу на досягнення поставлених цілей, а також оцінювати успішність обраної стратегії.

Використовуючи отримані характеристики стратегії ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського» та ПАТ «МК «Азовсталь», можна запропонувати систему збалансованих показників (СЗП) для металургійних підприємств, у якій, зважаючи на необхідність впровадження принципів сталого розвитку підприємства, до стандартної схеми додано блок «Сталий розвиток».

Отже, до системи управління компанією включили більший перелік показників нефінансового характеру. Ефективність цієї системи управління ґрунтується на ключовому принципі – управляти можна тільки тим, що можна виміряти. Тому досягти чітких цілей розвитку можна тільки у випадку, якщо існують показники, здатні своєчасно сигналізувати менеджеру про досягнення цілей, а також причини «неможливості» їх досягнення. СЗП велику увагу приділяє оцінці нефінансових показників і, заглиблюючись у систему управління компанії, дозволяє відповісти на такі пріоритетні питання:

наскільки ефективні для акціонерів інвестиції в компанію;

чим компанія може зацікавити покупця? Які конкурентні переваги можуть бути використані для залучення клієнтів і досягнення бажаних (для акціонерів) фінансових показників;

які бізнес-процеси (певні відокремлені операції) мають найбільший вплив на конкурентні переваги компанії;

за рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій та інших нематеріальних активів компанія зможе реалізувати переваги перед конкурентами?

У рамках ключових питань про діяльність будь-якої компанії можна сформулювати чотири перспективи (вони ж чотири обов'язкових напрями діяльності, які є основними групами стратегічних цілей компанії). Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами СЗП дозволяє краще зрозуміти процеси, що здійснюються як у компанії в цілому, так і у її окремих структурних підрозділах. Крім того, управління підприємством на підставі зазначених перспектив дозволяє:

об'єднати всі ресурси компанії (фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні) для реалізації стратегії і досягнення поставлених у її рамках цілей;

зорієнтувати щоденну (операційну) діяльність структурних підрозділів компанії (відділу продажів, виробничого відділу, адміністрації тощо) на досягнення стратегічних цілей сталого розвитку;

підвищити керованість і ефективність діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

Результати розробки ключових показників ефективності, що допомагають відстежити виконання стратегічних завдань і відповідних процесів (ініціатив), подано в табл. 5.14.

На рис. 5.7 наведено стратегічну карту для металургійних підприємств, які впроваджують стратегію сталого розвитку.

Запропонована система показників дозволяє аналізувати не тільки виконані завдання, але й ті, які виконати не вдалося. Усе це відбивається у стратегічній карті, яка доступна всім зацікавленим сторонам, що приймають рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 5.14
Збалансована система показників для ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «ДМКД»

Складова	Стратегічні цілі	Стратегічні показники (ключові показники ефективності)	Завдання	
			ПАТ «МК «Азовсталь»	ПАТ «ДМКД»
1	2	3	4	5
Фінанси	F1 Зростання капіталізації підприємства	Капіталізація	Зростання на 15,2%	Зростання на 19,5%
	F2 Зростання прибутку підприємства	Рентабельність за EBITDA	Зростання до 15%	Зростання до 12%
	F3 Підвищення ефективності управління оборотними активами	Коефіцієнт ліквідності та платоспроможності	До нормативного рівня	До нормативного рівня
	F4 Ефективне використання матеріальних ресурсів	Витрати на 1 грн товарної продукції	Зниження на 4,5%	Зниження на 3,6%
	F5 Збільшення обсягів реалізації	Темп зростання товарної продукції	Підвищення на 24,8%	Підвищення на 21,9%
Клієнти	C1 Стабільність позиції на ринку	Частка ринку, %	Приріст на 6,3%	Приріст на 4,2%
	C2 Збільшення частки експорту	Частка у загальному обсязі, %	До 43%	До 64%
	C3 Реалізація продукції за довготривалими контрактами	Частка у загальному обсязі, %	До 56%	До 60%
Бізнес-процеси	C4 Задовolenня потреб клієнтів	Диверсифікація асортименту		
	P1 Удосконалення системи управління	Термін реалізації проєктів з уdo-сконалення системи управління	Управління BSC	Управління BSC
	P2 Автоматизація системи управління	Частка автоматизованих бізнес-процесів	До 80%	До 80%

Закінчення табл. 5.14

1	2	3	4	5
	P3	Ефективна організація закупівель та постачання	Автоматизація логістичних процесів	До 90%
	P4	Підвищення якості продукції	Відповідність стандартам якості	Сертифікація продукції
Персонал	L1	Підвищення задоволення персоналу	Плинність кадрів, %	Зниження до 11,2%
	L2	Підтримка іміджу соціально відповідального підприємства	Збільшення витрат на соціальні заходи	На 4,9%
	L3	Підвищення оплати праці	Підвищення заробітної плати виробничого персоналу	На 8,7%
	L4	Поглиблення знань, навичок, та вмінь	Кількість працівників, які пройшли навчання	Темп зростання на 14%
Сталий розвиток	S1	Модернізація обладнання та оновлення технологій	Інноваційні витрати	Темп зростання на 29%
	S2	Зниження кількості нещасних випадків на виробництві	Кількість випадків, %	Зниження до 0,16%
	S3	Зниження викидів забруднюючих речовин	Відповідність нормативному значенню (на 1 тис. грн товарної продукції)	0,32 0,29
	S4	Зниження енерговитрат	Зниження показника (ГДж на 1 тис. грн товарної продукції)	До 21,1
	S5	Підвищення витрат на екологічні заходи	Співвідношення витрат на екологічні заходи до виторгу	До 1,02%
				До 0,438%

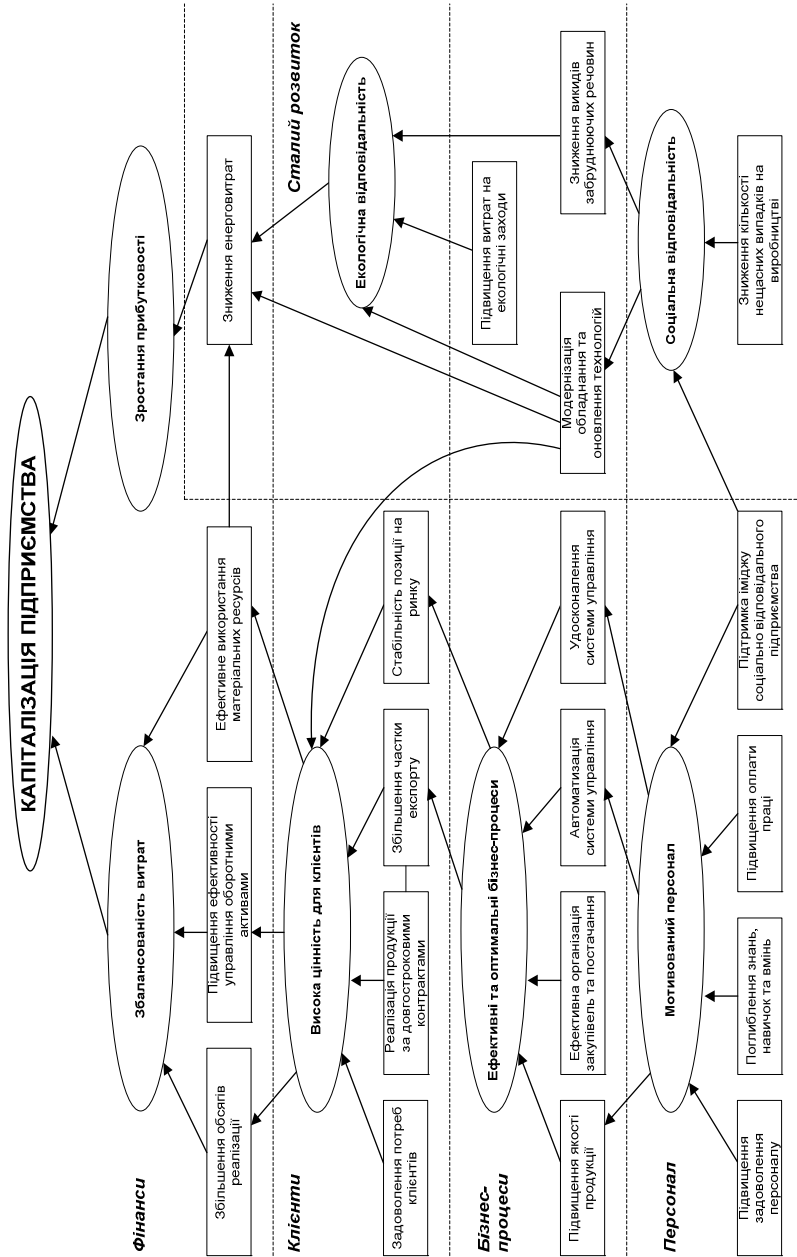


Рис. 5.7. Стратегічна карта металургійних підприємств

Модель стратегічної карти металургійних підприємств дозволяє запроваджувати моніторинг у фінансовому блоці за вказаними напрямками, що приведе до досягнення цілей – збалансованості витрат і зростання прибутковості. Клієнтська складова стратегічної карти описує, як досягти збільшення цінності для клієнтів в умовах високої конкуренції. Складова внутрішніх бізнес-процесів концентрується на двох складових – це підвищення ефективності й оптимізація бізнес-процесів, які враховують вплив складової «персонал». Цей напрям орієнтований на підвищення вмотивованості персоналу, за рахунок навчання, розвитку персоналу та зростання соціальної відповідальності підприємства перед робітниками, населенням території та державою.

Блок «сталий розвиток» робить акцент на всіх складових стратегічної карти, дозволяє отримати максимальну вигоду від діяльності підприємства у стратегічній перспективі, відображаючи цінність підприємства в очах стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Таким чином, стратегічна карта відображає баланс між вартістю підприємства (зростання вартості для акціонерів та ринкової капіталізації) і корпоративними інтересами з урахуванням пріоритетів розвитку фінансової, клієнтської, внутрішньої складової та персоналу.

Для успішного впровадження ЗСП у практику господарювання підприємства необхідне розуміння проектною командою концепції ЗСП, оскільки реалізація проекту в основному залежить від лінійних керівників, які мають повну й достовірну інформацію про всі проблеми окремих напрямів діяльності підприємства. Оскільки концепція ЗСП передбачає постійний перегляд складу та відношення показників, що характеризують систему, то стратегія управління коригуватиметься залежно від зміни вихідних даних, що характеризує ЗСП як модель, яка відрізняється від інших саморозвитком та самоконтролем.

Для ефективної реалізації стратегії сталого розвитку необхідно виконати такі умови:

стратегія підприємства має бути досяжною;

між довго- та короткостроковим розподілом ресурсів і стратегією має існувати взаємозв'язок;

стратегія сталого розвитку підприємства тісно пов'язана зі стратегіями всіх підрозділів;

для забезпечення контролю за реалізацією стратегії має працювати система зворотного зв'язку.

При застосуванні ЗСП в управлінській діяльності металургійного підприємства всі вищеназвані умови виконуються. ЗСП, що інтегрується в систему управління підприємства, дозволить значно поліпшити систему планування на підприємстві, оскільки перетворює процес планування із простого перенесення даних із минулого в майбутнє на перенесення інформації із системи стратегічного планування в систему щорічного бюджетування. Разом із тим змінюється якість системи планування, оскільки у ЗСП використовуються нефінансові показники поряд із фінансовими, що дозволяє різним підрозділам підприємства отримувати чіткі завдання згідно з розробленими цілями системи, які узгоджуються між вищими та нижчими за ієрархією підрозділами підприємства. Це дозволяє в більш короткий термін скласти й узгоджувати бюджети підрозділів підприємства.

Для подальшої реалізації стратегії сталого розвитку підрозділи підприємства планують і розробляють як оперативні, так і нові проекти, що потребує складання бюджетів оперативної діяльності та майбутніх проектів. ЗСП передбачає, що в першу чергу фінансуються ті проекти, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Тому використання запропонованої збалансованої системи показників дає можливість:

1) усунути розрив між стратегією і її втіленням і зрозуміти, як новий проект впливає на досягнення стратегічних цілей;

2) оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, оцінити їх з точки зору впливу на досягнення стратегічних цілей;

3) скоригувати чинну стратегію;

4) підвищити ефективність системи стратегічного й оперативного управління.

Запропоноване методичне забезпечення реалізації стратегії розвитку дає ряд істотних переваг для її практичної реалізації: процес опрацювання стратегічної карти дозволяє розділити реалізацію стратегії підприємства на кілька складових частин і скоригувати її відповідно до обмеженості ресурсами підприємства; акцент при складанні аналітичної звітності зміщується з оцінки функціональних напрямів діяльності підприємства на управління інтегрованими стратегічними завданнями; реалізація стратегії здійснюється в режимі реального часу, оскільки постійно виникають нові ідеї та напрями докладання зусиль. При цьому результати діяльності оперативно зіставляються з обраною стратегією, менеджери працюють за командним принципом, розвивають нові стратегічні підходи, модернізують показники у стратегічних картах, вносять поправки до бюджету.

Таким чином, інформаційна модель стратегічного управління підприємством, ключовим інструментом якої є стратегічна карта, дозволяє вирішувати завдання, пов'язані зі стратегічним управлінням металургійними підприємствами та систематизувати й об'єднувати блоки показників, формалізувати процес збору та інтерпретації даних, пов'язаних із формуванням стратегії розвитку підприємства з урахуванням пріоритетів сталого розвитку, що дозволяє впорядкувати інформаційні потоки, необхідні для прийняття управлінських рішень.

ПІСЛЯМОВА

Складність концепції сталого розвитку обумовлює необхідність її розгляду на різних рівнях і в різних аспектах. Реалізувати сталий розвиток у повному обсязі можна тільки на глобальному рівні, оскільки біосфера Землі єдина, і порушення вимог сталого розвитку у якомусь одному місці цілком здатне спричинити глобальні наслідки. Саме тому необхідна координація зусиль усіх держав у світовому масштабі та прийняття спільних рішень щодо забезпечення сталого розвитку, обов'язкових до виконання всіма країнами.

Але забезпечення вимог сталого розвитку у глобальному масштабі складається з окремих зусиль на національному, регіональному, виробничому та інших рівнях. Сталий розвиток промислових підприємств є запорукою його досягнення у країні.

Науково-дослідницька робота дозволила констатувати, що стратегія розвитку гірничо-металургійного комплексу України, а також металургійних підприємств не містить пріоритетів, напрямів та заходів, спрямованих на збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер відповідно до вимог сталого розвитку. У найближчій перспективі слід усвідомити роль української металургії в сучасних глобалізаційних процесах збалансованого (сталого) розвитку. Для того щоб гірничо-металургійний комплекс України й надалі залишався надійним макроекономічним фундаментом держави, потрібні рішучі та грамотні дії в напрямі зростання високотехнологічного розвитку галузевих підприємств.

У монографії здійснено теоретичне узагальнення та подано нове вирішення актуальної наукової проблеми розвитку теоретичних положень і науково-методичних підходів до стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку. Сформульовано концептуально-теоретичні основи стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку, розроблено відповідний механізм, який доведено до рівня науково-методичних під-

ходів, економіко-математичних моделей, інструментарію стратегічного управління та практичних рекомендацій.

Як показав аналіз застосовності парадигми сталого розвитку до рівня стратегічного управління металургійними підприємствами, існує багато робіт, присвячених стратегічному управлінню та плануванню, зокрема у сфері металургії. Однак більшість із них не враховують потреб довгострокового збалансованого функціонування підприємств із позицій їх сталого розвитку, що має здійснюватися з урахуванням інтересів власника, потреб довгострокового розвитку виробництва і збуту, а також потреб суспільства й захисту навколишнього середовища.

Аргументовано, що сталий розвиток на рівні підприємств має поєднувати забезпечення стійкості функціонування підприємства як у найближчій, так і у віддаленій перспективі з політикою соціальної та екологічної свідомості на благо колективу підприємства й суспільства в цілому. Для цього потрібен механізм узгодження інтересів власників, потреб поточного функціонування й розвитку підприємства, а також соціальних та екологічних пріоритетів.

Доцільність розробки механізму стратегічного управління металургійними підприємствами в контексті сталого розвитку пояснюється тим, що використання такого механізму дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень (за рахунок урахування впливу різних заходів на можливість реалізації пріоритетів сталого розвитку, більш повного врахування інтересів власників, впливу виведення коштів на розвиток підприємства, реалізації різних заходів), а також гнучкість і оперативність їх прийняття (за рахунок можливості коригування стратегії при виявленні проблем або нових можливостей, а також використання економіко-математичного інструментарію, що дозволяє оцінювати наслідки безлічі різних варіантів управлінських рішень і вибрати найбільш оптимальні з них).

У монографії подано розроблені науково-методичні підходи, що реалізують концептуальні положення, і їх математичну формалізацію. Зокрема, запропоновано систему показників оцінки ефективності стратегії підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку для металургійного підприємства,

яка дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегій за основними сферами діяльності підприємства і є своєрідним засобом моніторингу й ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією сталого розвитку металургійного підприємства.

Модель вимірювання капіталізації підприємства в системі стратегічного управління, запропонована в роботі, дозволила довести, що в довгостроковій перспективі врахування принципів сталого розвитку забезпечує зростання вартості підприємства на основі синергетичного ефекту ресурсних, інституційних, екологічних, технологічних та соціальних чинників.

Як інструмент для підтримки прийняття рішень у даній сфері розроблено оптимізаційну економіко-математичну модель. Її цільовою функцією виступає інтегральний показник сталого розвитку, а обмеженнями – фінансові можливості, виробничі можливості й попит. Модель може використовуватися не тільки для розрахунку оптимальних значень параметрів, але і як імітаційний інструмент для опрацювання різних сценаріїв, результатів реалізації певних стратегій тощо. Використання запропонованого підходу дозволяє, з урахуванням заданих фінансових, організаційних і виробничих можливостей, здійснювати вибір для реалізації заходів, пов'язаних із досягненням пріоритетів сталого розвитку, формувати екологічну та соціальну політику підприємства, а також визначати обсяги і терміни виведення коштів власниками, при яких буде мінімізуватися негативний вплив такого виведення коштів на досягнення пріоритетів сталого розвитку.

До основних наукових результатів, отриманих у монографії, слід віднести аналіз динаміки та перспектив розвитку гірничо-металургійного комплексу України з позиції сталого розвитку, аналіз парадигми сталого розвитку та перспектив її впровадження на металургійних підприємствах, концепцію стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку, механізм стратегічного управління металургійними підприємствами на принципах сталого розвитку, науково-методичні підходи до оцінки стійкості розвитку металургійних підприємств і обґрунтування рішень у системі

стратегічного управління металургійними підприємствами на засадах сталого розвитку.

Автор сподівається на затребуваність одержаних наукових результатів, урахування викладених концептуальних, методичних розробок у практиці стратегічного управління металургійними підприємствами й на те, що сукупність отриманих у монографії результатів буде корисною для всіх, хто цікавиться питаннями сталого розвитку й управлінням металургійними підприємствами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 96 с.
2. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: моногр. / А.А. Алабугин; в 2-х кн. Кн. 2. Модели и методы эффективного управления развитием предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, 2005. – 345 с.
3. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: моногр. / А.А. Алабугин; в 2-х кн. Кн. 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, 2005. – 362 с.
4. Александров И.А. Экономический рост и окружающая среда (введение в методологию измерения и анализа) / И.А. Александров. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 158 с.
5. Амоша О.І. Людина та навколишнє середовище: економічні проблеми екологічної безпеки виробництва: моногр. / О.І. Амоша; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – К.: Наук. думка, 2002. – 306 с.
6. Анисимов О.С. Мышление стратега: стратегическое управление в схемах / О.С. Анисимов; сост. В.Н. Верхоглазенко. – М., 2009. – Вып. 7. – 213 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 413 с. – (Теория и практика менеджмента).
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 583 с.
9. Аптекарь С.С. Металлургическое предприятие в системе ресурсопотребления / С.С. Аптекарь, Р.С. Близкий // Економіка промисловості. – 2004. – № 1 (23). – С. 25-31.
10. Аткиссон А. Как устойчивое развитие может изменить мир / А. Аткиссон; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Бином; Лаборатория знаний, 2012. – 455 с.

11. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: моногр. / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
12. Афанасьева О.В. Формирование экономического механизма устойчивого развития предприятия / О.В. Афанасьева // Регионоведение. – 2006. – № 3. – С. 116-124.
13. Байбусинов Ш.Ш. Проблемы капитализации природного капитала региона [Электронный ресурс] / Ш.Ш. Байбусинов, Г.Т. Шкиперова. – Режим доступа: <http://www.krc.karelia.ru>
14. Барановский А. Недокапитализированная экономика / А. Барановский // Зеркало недели. – 2003. – 1-7 нояб. (№ 42).
15. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учебник / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
16. Бир Ст. Мозг фирмы / Ст. Бир; пер. с англ. – 2-е изд., стереотип. – М.: Едиториал УРСС, 2005. – 412 с.
17. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции: моногр. / Ю.Е. Благов. – СПб.: Высш. шк. менеджмента СПбГУ, 2011. – 272 с.
18. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1998. – 480 с.
19. Бобылев С.Н. Экономика устойчивого развития / С.Н. Бобылев, Э.В. Гирусов, Р.А. Перелет. – М.: Ступени, 2004. – 303 с.
20. Большая советская энциклопедия.– М.: Сов. энцикл., 1973. – Т. 11. – 608 с.
21. Брюховецька Н. Підходи до визначення капіталізації підприємств / Н. Брюховецька // Наукові праці Донецького нац. техн. ун-ту. Серія: Економічна. – 2007. – № 31-1. – С. 224-229.
22. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Н.Ю. Брюховецька. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
23. Булеев И.П. Современные парадигмы промышленной политики и их реализация в горно-металлургическом комплексе Украины / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая // Управление производством: модели, механизмы, инструменты: моногр. / под ред.

Е.В. Мартяковой. – Донецк: ГВУЗ «ДонНТУ», 2012. – С. 347-359.

24. Булеев И.П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов (Методические рекомендации) / И.П. Булеев. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1993. – 224 с.

25. Бурганова Л.А. Теория управления: учеб. пособ. / Л.А. Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 153 с.

26. Бутко В. Заниженная капитализация предприятий выходит из моды [Электронный ресурс] / В. Бутко. – Режим доступа: <http://news.finance.com.ua/ru/toplist/~2/2/58011>.

27. Буч О.В. Типология процессов в организации / О.В. Буч // Вестник Мурманского государственного технического ун-та. – 2003. – Т. 6, № 2. – С. 207-214.

28. В фокусе: корпоративное управление и устойчивое развитие // Вестник КМПГ. – 2012. – № 2. – С. 3.

29. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – С. 100-107.

30. Василенко В.О. Стратегічне управління / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Знання, 2003. – 382 с.

31. Видение 2020: Стратегия лидерства Метинвест // Устойчивый бизнес. – 2012. – № 1. – С. 26-33.

32. Виноградов М.А. Моделирование траекторий устойчивого развития интегрированных бизнес-групп / М.А. Виноградов // Информационная экономика и управление динамикой сложных систем: сб. науч. тр. – Москва-Барнаул: Бизнес-Юнитек, 2004. – С. 133-140.

33. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.

34. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

35. Володькина М.В. Стратегический менеджмент / М.В. Володькина. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.

36. Воронкова А.Э. Моделирование механизма управления развитием и использованием производственного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова // Вісник Східноукраїнського державного ун-ту. – 2000. – № 3. – С. 45-50.

37. Воронкова А.Э. Развитие теории менеджмента в Украине: исторический аспект / А.Э. Воронкова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 18. – С. 146-154.

38. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ, 2000. – 310 с.

39. Worldsteel: За підсумками 2011 р. Україна в десятці світових лідерів з виробництва сталі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/top/show/worldsteel-po-itogam-2011-g-ukraina-v-desyatke-mirovyh-liderov-23012012135800>

40. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: моногр. / В.М. Геєць: у 2 ч. / за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – Ч. 1. – 389 с.

41. Говейко С.Н. Стоимость бизнеса – основа для принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / С.Н. Говейко. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/NIO_2007/Economics/18292.doc.htm

42. Гомеостаз [Электронный ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Гомеостаз/>

43. Горин В.А. Методика расчета индекса устойчивого благосостояния в контексте обеспечения конкурентоспособного типа воспроизводства [Электронный ресурс] / В.А. Горин; Мордовский гос. ун-т им. Н.П. Огарева. – Режим доступа: <http://www.sisupr.mrsu.ru/2010-4-analiz/PDF/Gorin.pdf>. – Заглавие с экрана.

44. Горно-металлургический комплекс: анализ пяти лет развития [Электронный ресурс] / Аналитический отчет. – Режим доступа: www.standard-rating.com

45. Гречан А.П. Діагностика ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / А.П. Гречан, Н.Й. Радіонова. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf

46. Григорьев В.В. Характеристика методик доходного подхода. Метод капитализации дохода / В.В. Григорьев // Городская собственность. – 1999. – № 4 (20). – С. 9-12.

47. Гриценко А. Глобальный кризис как форма современной финансово-экономической динамики / А. Гриценко // Экономика Украины. – 2010. – № 4. – С. 37-47.

48. Грушенко В.И. Стратегия управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации: моногр. / В.И. Грушенко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: закон и право, 2012. – 295 с.

49. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб.: СПУЭФ, 1992. – 160 с.

50. Данилов-Данильян В.И. Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ) / В.И. Данилов-Данильян // Экономика и математические методы. – 2003. – Т. 39, № 2. – С. 123-135.

51. Дафт Р. Теория организации / Ричард Л. Дафт; пер. с англ.; под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2012. – 736 с.

52. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі. – К.: Інтел-сфера, 2002. – 312 с.

53. Декларация Организации Объединенных Наций о праве на развитие [Электронный ресурс] / ООН. – 2011. – Режим доступа: http://www.un.org/en/events/righttodevelopment/pdf/rtd_booklet_ru.pdf. – Заглавие с экрана.

54. Дементьев В.Е. Инвестиционные и инновационные достоинства финансово-промышленных групп / В.Е. Дементьев // Экономика и математические методы. – 1996. – Т. 32, вып. 2. – С. 25-37.

55. Державна програма розвитку промисловості на 2003-2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.07.2003 р. № 1174 // Урядовий кур'єр. – 2003. – 5 серп. (№143).

56. Державна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України до 2011 р.: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2004 р. № 967 // Офіційний вісник України. – 2004. – № 31. – Ст. 2064.

57. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: моногр. / А.Е. Воронкова [та ін.]. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.

58. Діалог: бізнес і сталий розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svb.org.ua/reviews/dialog-biznes-i-stalii-rozvitok>

59. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 559 с. – (Теория и практика менеджмента).

60. Докучаев Е.С. Суть категории “устойчивость компании” и аспекты оценки капитализации вертикально интегрированных нефтяных компаний как ее основного индикатора [Электронный ресурс] / Е.С. Докучаев, А.М. Рогачева. – Режим доступа: <http://ogbus.ru>

61. Донецксталь: акционерам и инвесторам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dmz.donetsksteel.com/ru/shareholders/annual-info>

62. Доповідь України до Конференції ООН зі сталого (збалансованого) розвитку Ріо+20 (проект) / за ред. Л.Г. Руденка. – К.: Ін-т географії НАН України, 2012. – 69 с.

63. Дранко О.И. Выбор стратегии роста компании на основании критерия максимизации ее стоимости: непрерывный случай / О.И. Дранко, В.С. Романов // Электронный журнал «Исследовано в России». – 2006. – С. 1107-1117. – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relearn.ru/articles/2006/447.pdf>

64. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: искусство управления / И.А. Егерев. – М.: Дело, 2003. – 479 с.

65. Екологічні проблеми великих міст [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pulib.if.ua/part/11148>.

66. Екологічні проблеми гірничо-металургійного комплексу України за умов формування принципів збалансованого розвитку (аналіт. доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ecoleague.net/34903999-510.html

67. Економіка підприємства / за заг. ред. С.Ф. Покропивно-ного. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.

68. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – 864 с.

69. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2 / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2001. – 848 с.

70. Експрес-випуски Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

71. Енергетична стратегія України на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 145-р. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=145%E0-2006-%F0>.

72. Еремін І.І. Нестационарные процессы математического программирования / И.И. Еремін, В.Д. Мазуров. – М.: Наука, 1979. – 288 с.

73. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.

74. Євтух О.Т. Теорія вартості через призму фінансів / О.Т. Євтух // Фінанси України: науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал Міністерства фінансів України. – 2005. – № 11. – С. 7-21.

75. Єгипет побудує чотири металургійні заводи [Електронний ресурс] // Металоторгівельний портал. – Режим доступу: <http://www.metalika.ua/news/339853>.

76. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: моногр. / Я.А. Жаліло. – К.: НІСД, 2003. – 368 с.

77. Жафяров А.Ж. Асимптотические свойства оптимальных траекторий дискретных моделей экономики и демографии / А.Ж. Жафяров // Сибирский математический журнал. – 1988. – Т. 29, № 6. – С. 37-48.

78. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – Т. 2. – 640 с.

79. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України до 2020 року» від 21 грудня 2010 р. № 2818 // Офіційний вісник України. – 2011. – № 3. – Ст. 158.

80. Звіт Про виконання «Державної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2011 року» [Електронний ресурс] / Державне агентство України з управління корпоративними правами та майном. – Режим доступу: <http://ppa.gov.ua/files/zvit/zvit-gmk2011.docx>.15.

81. Зеркалов Д.В. Проблемы устойчивого развития: хрестоматия [Электронный ресурс] / Д.В. Зеркалов. – Режим доступа: <http://www.zerkalov.org/files/pur-h.pdf>. – Заглавие с экрана.

82. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

83. Ивашковская И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19-34.

84. Изменяя будущее: отчет о корпоративной ответственности ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» за 2011 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.arcelormittal.com.ua/images/pdf/ArcelorMittal_CSR_Report_2011.pdf

85. Инвестиции и аварии в металлургии Украины. Как они связаны? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://operkor.wordpress.com/2012/02/21/>. – Заглавие с экрана.

86. Исаев Д.В. Стратегический уровень ВРМ / Д.В. Исаев, А.Г. Бойко // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 28. – С. 14.

87. ИСД займется добычей руды в России // Экономические известия. – 2011. – № 89. – С. 5.

88. Исследование: Проблемы и перспективы горно-металлургического комплекса Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corporativ.info/?/review/3839/>

89. История кредитных рейтингов для эмитента Азовсталь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbonds.info/rus/ratings/history.phtml/params/form/historyOrg3025/organisation_id/3025.

90. Інвестиції в Україну. Огляд основних секторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kua.niko.ua/wp-content/uploads/2010/10/booklet_ru.pdf

91. Капіталізація підприємств: теорія і практика: моногр. / под ред. И.П. Булеева, Н.Е. Брюховецкой; НАН України, Ін-т економіки пром-сти; ДонУЭП. – Донецьк, 2011. – 328 с.

92. Капіталізація економіки України: наук. доп. / В.М. Геєць, А.А. Гриценко, О.І. Барановський та ін.; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – К., 2007. – 218 с.

93. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

94. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

95. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

96. Карпенко Г. ГМК Украины: реформы на прокат [ч. 2] [Электронный ресурс] / Г. Карпенко. – Режим доступа: <http://ugmk.info/art/gmk-ukrainy-reformy-na-prokat-ch-2/0.html>

97. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: моногр. / В.С. Катькало. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. – 548 с.

98. Клейнер Г.Б. Анализ систем показателей оценки финансового состояния предприятия / Г.Б. Клейнер, В.Е. Шевцова // Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия. – М.: ЦЭМИ РАН, 1996. – 235 с.

99. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

100. Ключевые показатели Метинвест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.metinvestholding.com/

101. Кобелев Н.Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем / Н.Б. Кобелев. – М.: Дело, 2003. – 336 с.

102. Козоріз М.А. Капіталізація фондових бірж України: особливості та проблеми / М.А. Козоріз, К.С. Калинець // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 157-162.

103. Козоріз М.А. Управління розвитком підприємств на основі їх капіталізації [Електронний ресурс] / М.А. Козоріз, В.І. Ткачик. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_3/16.pdf

104. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.

105. Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку на 2003-2015 рр.: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 634 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 18. – Ст. 847.

106. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалькало. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

107. Конференция ООН по проблемам окружающей человека среды (Стокгольм, 5-16 июля 1972 г.) [Электронный ресурс] / Департамент общественной информации ООН, 2011. – Режим доступа: <http://www.un.org/russian/conferen/humanenv/>. – Заглавие с экрана.

108. Концепция устойчивого развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cosd.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=13

109. Концепція Державної цільової науково-технічної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України на період до 2020 року (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://industry.kmu.gov.ua/industry/control/uk/publish/article.jsessionid=D944B63339CEEEAA38DF66524EE1F845?art_id=77512&cat_id=42148

110. Концепція розвитку гірничо-металургійного комплексу України до 2010 року: Постанова Верховної Ради України від 17.10.1995 р. № 385/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 38. – Ст. 295.

111. Корнеев В.В. Номинальная та ринкова капіталізація: інструментарій оцінки вартості фінансових активів / В.В. Корнеев // Економіка і прогнозування. – 2005. – Липень-вересень (№ 3). – С. 32-41.

112. Коробов П.Н. Математическое программирование и моделирование экономических процессов / П.Н. Коробов. – М.: ДНК, 2006. – 376 с.

113. Корпорация Украина. 200 крупнейших компаний – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1339376-korporaciya-ukraina-200-krupnejshih-kompanij-2012>

114. Корсаков М. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / М. Корсаков, С. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 208 с.

115. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Олимп-Бизнес, 2000. – 565 с.

116. Кох Р. Стратегия: Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.

117. Кузнецов А.И. Организационно-экономические основы обеспечения выживаемости предприятия [Электронный ресурс] / А.И. Кузнецов. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_298/

118. Кукин С. Будешь должен. Долговые стратегии каких украинских компаний ГМК граничат с риском дефолта? [Электронный ресурс] / С. Кукин. – Режим доступа: <http://www.investgazeta.net/kompanii-i-rynki/budesh-dolzhen.-chidolgovye-strategii-ukrainskih-kompanij-gmk-granichat-s-riskom-163414/>

119. Кукин С. Минус газ [Электронный ресурс] / С. Кукин // Инвестгазета. – 17.09.2012. – № 36. – Режим доступа: www.investgazeta.net/kompanii-i-rynki/minus-gaz-163080

120. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман; пер. с фр.; общ. ред. Н.И. Хрустальной. – М.: Прогресс, 1993. – 192 с.

121. Кун Т.С. Структура научных революций / Т.С. Кун; пер. с англ. И.З. Налетова. – 2-е изд. – М.: Прогресс, 1977. – 300 с.

122. Левенчук А. Неотложные задачи государственных органов по повышению капитализации российских предприятий [Электронный ресурс] / А. Левенчук. – Режим доступа: <http://www.libertarium.ru>.

123. Левин М.И. Математические модели экономического взаимодействия / М.И. Левин, В.Л. Макаров, А.М. Рубинов. – М.: Физматлит, 1993. – 374 с.

124. Левитт Т. Маркетинговая миопия / Т. Левитт // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. с англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 11-34. – (Маркетинг для профессионалов).

125. Линник Т. В Україні в 2011 році було виплавлено 35,3 млн. тонн сталі, що на 5,7% більше показника минулого року [Електронний ресурс] / Т. Линник. – Режим доступа: <http://ukrstrategy.com/uk/rynki/item/50-v-ukraine-v-2011-godu-bylo-vyplavleno-353-mln-tonn-stali-chto-na-57-bolshe-pokazatelja-proshlogo-goda.html>

126. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86-87.

127. Лисин В. Стратегические ориентиры экономического развития черной металлургии в современных условиях: моногр. / В. Лисин. – М.: Экономика, 2005. – 404 с.

128. Луцишин З.О. Ринок цінних паперів в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми забезпечення фінансової безпеки [Електронний ресурс] / З.О. Луцишин, Н.Я. Кравчук // Національна безпека: український вимір: щокварт. наук. зб. / Рада нац. безпеки і оборони України, Ін-т пробл. нац. безпеки; редкол.: Горбулін В.П. (голов. ред.). – К., 2008. – Вип. 1-2 (20-21). – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/Nac_bez/texts/2008-01/lutsyshin.pdf

129. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты: моногр. / В.И. Ляшенко. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.

130. Мазеин Н. Факторы размещения черной металлургии мира. Эволюция парадигм: моногр. / Н. Мазеин. – М.: МГУ им. Ломоносова, 2011. – 108 с.

131. Мазур В. Металлургия Украины: реверс власти [Электронный ресурс] / В. Мазур. – Режим доступа: <http://2000.net.ua/is/1153/589-b1.pdf>

132. Мазур В. Металлургия Украины безвозвратно отстала от конкурентов [Электронный ресурс] / В. Мазур. – Режим доступа: <http://minprom.ua/news/97345.html>

133. Марек О.Б. Державне регулювання і стратегія розвитку галузі чорної металургії України / О.Б. Марек // Економіка, фінанси, право. – 2001. – № 11. – С. 3-7.

134. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.Л. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 265 с.

135. Маркс К. Капитал. Т. 25 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Соч., 2-е изд. – М.: Политиздат, 1961. – 545 с.

136. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: моногр. / О. Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.

137. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993. – 702 с.

138. Металлургия Украины: кризис или временный спад? [Электронный ресурс] // Металл-Бюллетень. – 2012. – Режим доступа: <http://www.metalbulletin.ru/analytics/black/411/>. – Заглавие с экрана.

139. Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів: стат. щорічник за 2011 р. / за ред О.Г. Осауленка. – К.: Август Трейд, 2012. – 558 с.

140. Метинвест. От рабочего места к местным сообществам: социальный отчет группы Метинвест за 2009-2010 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.metinvestholding.com/ru/csr/annual_reports

141. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики: моногр. / И.П. Булеев, 304

Н.Д. Прокопенко, Н.Е. Брюховецкая и др.; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – 526 с.

142. Механізм інвестиційної діяльності: правове та організаційне забезпечення / О.І. Амоша, М.І. Иванов, Л.О. Збаразська та ін. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1997. – 52 с.

143. Миненко С.Н. Экономико-математическое моделирование производственных систем / С.Н. Миненко. – М.: МГИУ, 2006. – 140 с.

144. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

145. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

146. Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем / А.И. Мишенин. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.

147. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія-2006, 2009. – 544 с.

148. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: моногр. / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкарь и др. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2005. – 348 с.

149. Модильяни Ф. Сколько стоит фирма?: сб. ст. / Ф. Модильяни, М. Миллер. – М.: Дело, 1999. – 272 с.

150. Момот Т.В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління акціонерними товариствами: теорія, методологія і практика: дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.03 – економіка будівництва / Момот Тетяна Валеріївна; Харків. нац. акад. міського господарства, 2006. – 426 с.

151. Мордашев С. Рычаги управления стоимостью компании / С. Мордашев // Рынок ценных бумаг. – 2001. – № 15. – С. 5-8.

152. Мочалова Л.А. Методология и механизмы обеспечения экологической устойчивости промышленного предприятия:

автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Л.А. Мочалова. – Екатеринбург, 2009. – 39 с.

153. Нагорнов А. Исследования социальной ответственности компании / А. Нагорнов, М. Солнцева // Корпоративные финансы. – 2007. – № 2. – С. 112-132.

154. Наливайко А.П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: моногр. / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

155. Национальное и международное сотрудничество в целях социального развития [Электронный ресурс]: Доклад Генерального секретаря. – Режим доступа: <http://daccess.un.org/TMP/7759232.52105713.html>

156. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2010 році [Електронний ресурс]. – К.: Центр екологічної освіти та інформації, 2011. – 254 с. – Режим доступа: www.menr.gov.ua/content/article/9921

157. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України Б. Є. Патона. – К.: ДУ "Природокористування та сталого розвитку НАН України", 2012. – 72 с.

158. Наше общее будущее [Электронный ресурс]: Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития / ООН, 2011. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>. – Заглавие с экрана.

159. Некрасова Е.В. Эффективность развития предприятия в управлении уровнем его конкурентоспособности / Е.В. Некрасова // Стратегическое планирование на предприятии: сб. докл. междунар. науч.-практ. конф. – Ижевск: ИжГТУ, 2002. – Т. 2. – С. 235-238.

160. Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015 рр. Національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця [та ін.]. – К.: НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с.

161. О Корпорации «ИСД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isd.com.ua/company/>

162. О мерах, принимаемых ОАО «Днепропетровский металлургический комбинат им. Дзержинского» для улучшения состояния окружающей среды [Электронный ресурс] / ДМКД, 2007. –

Режим доступа: http://www.dmkd.dp.ua/sites/new.dmkd.dp.ua/files/Сарех_rus.pdf/. – Заглавие с экрана.

163. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеолог. выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Рос. акад. наук, Ин-т русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.

164. Омае К. Мышление стратега: искусство бизнеса японски / К. Омае; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

165. Онтогенез [Электронный ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Онтогенез/>

166. Оприщенко И. Балансовое совещание в ГМК: правительство поможет? [Электронный ресурс] / И. Оприщенко. – Режим доступа: <http://www.ugmk.info/art/balansovoe-sovewanie-v-gmk-pravitelstvo-pomozhet.html> 8

167. Осипов Ю.М. Экономический механизм / Ю.М. Осипов // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. – 2006. – № 4. – С. 219-225.

168. Основи сталого розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Універ. книга, 2005. – 654 с.

169. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. – М., 1999. – 294 с.

170. ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» Акционерам и инвесторам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.arcelormittal.com/kryviyrih/

171. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия: моногр. / А.Н. Петров. – СПб.: СПУЭФ, 1992. – 127 с.

172. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорелов // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 88. – С. 75-81.

173. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" / С.А. Попов. – Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

174. Порівняння ефективності підприємств гірничо-металургійних корпоративних структур України [Електронний ресурс] / В. Колосок, М. Верескун, К. Дроботіна, Ю. Угрова. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/dspace/handle/123456789/33922>

175. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

176. Портер М. Конкурентные стратегии / М. Портер. – М.: Логос, 2004. – 588 с.

177. «POSSCO» побудує в Туреччині сталеливарний завод [Електронний ресурс] / Металоторгівельний портал. – Режим доступу: <http://www.metalika.ua/news/343407>.

178. Пріоритети політики імпортозаміщення у стратегії модернізації промисловості України. – К.: НІСД, 2012. – 71 с.

179. Пріоритети та важелі модернізації металургійної галузі України. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/886/>

180. Про затвердження Комплексної програми реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку на 2003-2015 рр.: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 634 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 18. – Ст. 847.

181. Прогноз Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) [22.05.2012 р.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.ru/print/node/82435>.

182. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1-2 (19-20). – С. 22-33.

183. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. / О.В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

184. Ревуцкий Л.Д. Стоимость, оценка, капитализация и вероятная цена предприятия [Электронный ресурс] / Л.Д. Ревуцкий. – Режим доступа: <http://mrsa.valuer.ru/seepubl.asp?ID=1658>.

185. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord [Электронный ресурс] / К. Редченко. – Режим доступа: www.iteam.ru

186. Річна інформація емітента [Електронний ресурс]: Відкрите акціонерне товариство «Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е. Держинського» за 2010 рік / ДМКД, 2011. – Режим доступу: http://www.dmkd.dp.ua/system/files/Publikaciya_god.otchet.pdf.

187. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. – М.: Экономика, 1995. – 337 с.

188. Самсонова Л.И. Проблемы капитализации компании в условиях цикличности развития экономических процессов [Электронный ресурс] / Л. И. Самсонова // Микроэкономика. – 2011. – № 4. – С. 115-123. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16963346>

189. Сацук Т.П. Система показателей стратегического контроллинга в организациях торговли / Т.П. Сацук, Т.В. Игнатова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2007. – № 19. – С. 131-139.

190. Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників за видами промислової діяльності: стат. щорічник України за 2011 рік / за ред. О.Г. Осауленка. – К.: Август Трейд, 2012. – С. 392.

191. Система розкриття інформації на фондовому ринку України [Електронний ресурс] / Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України», 2010. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>.

192. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / М. Скотт; пер. с англ. А.Н. Исленко. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 432 с. – (Мастерство).

193. Собкевич О.В. Развитие фондового рынка как фактор підвищення інвестиційної привабливості економіки України для ЄС [Електронний ресурс] / О.В. Собкевич; Національний ін-т проблем міжнародної безпеки. – Режим доступу: http://www.niisp.gov.ua/publication/economy/sobkevich_publication2.pdf

194. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: учебник / под ред. Л.Г. Мельника, Л. Хенса. – Сумы: Универ. книга, 2007. – 1120 с.

195. Сталій розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: моногр. / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, В.П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 534 с.

196. Сталинская Е.В. Перспективы развития металлургической отрасли / Е.В. Сталинская // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.: в 7 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 257. – С. 1859-1869.

197. Сталинская Е.В. Концептуальные основы стратегического управления устойчивым развитием металлургического предприятия / Е.В. Сталинская, А.А. Охтеня // Економіка промисловості. – 2012. – № 1-2 (57-58). – С. 353-360.

198. Сталинская Е.В. Оценка устойчивости развития металлургических предприятий / Е.В. Сталинская // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць Донецького державного університету управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 363-370.

199. Сталинская Е.В. Принятие решений в сфере стратегического управления металлургическими предприятиями на принципах устойчивого развития / Е.В. Сталинская // Формування ефективних фінансових механізмів державного управління економікою України: теорія і практика: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (Донецьк, 9-11 листоп. 2010 р.) / редкол.: О.С. Поважний (відп. ред.) та ін. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – С. 252-253.

200. Сталинская Е.В. Роль капитализации предприятия в современных условиях хозяйствования / Е.В. Сталинская, А.С. Волочко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 4, т. 2 (178). – С. 142-145.

201. Сталинская Е.В. Синтез механизма стратегического управления металлургическими предприятиями на принципах устойчивого развития / Е.В. Сталинская // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 216. – С. 85-90.

202. Сталинская Е.В. Синтез системы управления предприятием на основе концепции жизнеспособных систем / Е.В. Сталинская // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2002. – № 1 (5). – С. 73-76.

203. Сталинская Е.В. Инструменты формирования и реализации стратегии предприятия / Е.В. Сталинская // Бизнес-Информ. – 2010. – № 3 (2). – С. 78-82.

204. Сталинская Е.В. Сбалансированная система показателей и стратегические карты как инструменты формирования и реализации стратегии предприятия / Е.В. Сталинская // Бизнес-Информ. – 2010. – № 2. – С. 78-83.

205. Сталинская Е.В. Формирование комплекса показателей устойчивого развития металлургического предприятия / Е.В. Сталинская // Бизнес-Информ. – 2012. – № 2. – С. 108-110.

206. Сталинская Е.В. Формирование стратегии предприятия на основе стоимостного подхода на внутреннем и мировом рынках / Е.В. Сталинская // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2007. – С.1006-1011.

207. Сталинская Е.В. Теоретические основы стратегического управления промышленными предприятиями / Е.В. Сталинская // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; редкол.: Булев И.П. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – С. 100-111.

208. Сталінська О.В. Проблеми та перспективи розвитку гірничо-металургійного комплексу України в посткризовий період / О.В. Сталінська, А.С. Волочко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський нац. ун-т; редкол.: С.І. Шкарабан та ін. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – Вип. 8. – Ч. 1. – С.188-191.

209. Сталінська О.В. Реалізація інноваційних стратегічних планів підприємства на основі використання системи збалансованих показників / О.В. Сталінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та

управління. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2010. – № 684. – С. 239-243.

210. Сталінська О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О.В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, т. 2 (147). – С. 46-50.

211. Сталінська О.В. Обґрунтування необхідності управління промисловими підприємствами на основі принципів сталого розвитку / О.В. Сталінська, С.В. Ковера, О.В. Гайдатов // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2011. – № 4. – С.114-119.

212. Статистична інформація Держкомстату України «Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

213. Статистична інформація Держкомстату України «Структура зовнішньої торгівлі України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

214. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

215. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с.

216. Страхова О.П. О методах организации управления / О.П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 3-16.

217. Так загибалась сталь. Падение металлургии выбросило на улицу больше 100 000 человек [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://news.finance.ua/ru/toplist/~2/2/294117>.

218. Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного ун-ту. Економічні науки. – 2010. – № 1 (51). – С. 225-233.

219. Таха Х.А. Введение в исследование операций / Х.А. Таха. – 8 изд. – М.: Вильямс, 2007. – 912 с.

220. Теория управления: учебник / под общ. ред. А.П. Гапоненко. – М.: РАГС, 2003. – 558 с.

221. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.

222. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: моногр. / О.М. Тридід. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 364 с.

223. Турусин Ю.Д. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с.

224. Тяжелая промышленность Украины за 20 лет независимости [Электронный ресурс] / Транспортный бизнес. – Режим доступа: <http://www.tbu.com.ua>

225. Угольницкий Г.А. Устойчивое развитие организаций. Системный анализ, математические модели и информационные технологии управления / Г.А. Угольницкий. – М.: Физматлит, 2011. – 320 с.

226. Украина полностью откажется от закупок российской металлопродукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://zn.ua/ECONOMICS/ukraina_polnostyu_otkazhetsya_ot_zakup_rossiyskoy_metalloproduksii.html

227. Украина: европейский Китай или «мыльный пузырь» [Электронный ресурс]: аналитический отчет ИК «Перспект». – Режим доступа: http://www.prospect.com.ru/Archives/Strateg/Ukraine_05_02.pdf

228. Украинская металлургия – до и после "оранжевой революции" [Электронный ресурс] // Металл-Бюллетень. – 2012. – Режим доступа: <http://www.metalbulletin.ru/analytics/black/260/>. – Заглавие с экрана.

229. Украинская металлургия: как не зайти в тупик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://metall-news.blogspot.com/2012/08/blog-post_9378.html

230. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.

231. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

232. Управління підприємницькою діяльністю: оцінка, організація, прогнозування / за ред. А.В. Чупіса. – Суми: Універ. книга, 1999. – 333 с.

233. Устойчивое развитие: долгосрочные стратегии бизнеса в обществе [Электронный ресурс] // Устойчивый бизнес. – 2012. – № 1. – С. 16-24. – Режим доступа: <http://www.csrjournal.com/>

234. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.

235. Филогенез [Электронный ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Филогенез/>.

236. Фінансова звітність ПАТ "Азовсталь" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.securities.com/Public/company-profile/UA/Азовсталь_Azovstal_ru_2035752.html

237. Фінансова звітність ПАТ "Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.securities.com/Public/company-profile/UA/Дніпровський_меткомбінат_Dniprovskiy_metkombinat_ru_2035791.html

238. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

239. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

240. Хвесик Ю.М. Генезис сутності економічної стратегії та методології її формування [Електронний ресурс] / Ю.М. Хвесик. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5888/04-Hvesik.pdf?sequence=1>

241. Хильчевская Р.И. Проблемы экологической экономики в свете концепции устойчивого развития / Р.И. Хильчевская // Экономика и математические методы. – 1997. – Т. 33, вып. 2. – С. 85-95.

242. Ценообразование на продукцию металлургических предприятий: проблемы теории и практики: моногр. / под общ. ред. С.С. Аптекаря. – Донецк: ДонНУЭТ, 2010. – 254 с.

243. Цопа Н.В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы: моногр. / Н.В. Цопа; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2010. – 320 с.

244. Черновалов А. Слияние на полную мощность. Объединенная металлургическая компания «Метинвеста» и «ММК им. Ильича» станет крупнейшей в СНГ [Электронный ресурс] / А. Черновалов // Коммерсант-Украина. – 2010. – Режим доступа: <http://www.scm.com.ua/ru/media-centre/coverage/view/231/>. – Заглавие с экрана.

245. Чирва Р. У світовому рейтингу Україна пасе задніх [Електронний ресурс] / Р. Чирва // Профспілкові вісті. – 2011. – 8 лип. – Режим доступу: <http://www.psv.org.ua/arts/suspilstvo/view-432.html>.

246. Шанцева Т. Низкая капитализация предприятий: причины и следствия [Электронный ресурс] / Т. Шанцева. – Режим доступа: <http://www.bdm.ru/arhiv/2000/12/43.html>.

247. Швець В.Я. Управління конкурентостійкістю підприємства чорної металургії через інноваційно-інвестиційний механізм / В.Я. Швець, О.В. Варяниченко, О.Г. Єсаулова // Економіка і регіон. – 2012. – № 3 (34). – С. 97-101.

248. Шевчук Н.В. Управлінські аспекти капіталізації підприємства / Н.В. Шевчук // Экономика Крыма. – 2012. – № 2.

249. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

250. Шеховцова Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л.С. Шеховцова // Менеджмент в России и за рубежом – 2002. – № 6. – С. 34-40.

251. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособ. / А.И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 351 с.

252. Шумська С.С. Капіталізація економіки: системний підхід та методологічні напрями дослідження [Електронний ре-

сурс] / С.С. Шумська. – Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/et/2012_1/3_Shum.pdf

253. Щедровицкий Г.П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии организации, руководства и управления: хрестоматия / Г.П. Щедровицкий. – М.: Дело, 2004. – 208 с.

254. Щодо напрямів реформування металургійної галузі України. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.niss.gov.ua/articles/435>

255. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная лит-ра, 1999. – 589 с.

256. Экономические проблемы черной металлургии Украины: моногр. / под общ. ред. С.С. Аптекаря, А.И. Амоши. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 383 с.

257. Эмитенты: основные показатели и мультипликаторы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://i-nvest.net/issuers.html>

258. Эффективность. Качество. Обязательность. Социальный отчет ОАО “Днепропетровский металлургический комбинат им. Дзержинского” за 2009 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dmkd.dp.ua/sites/new.dmkd.dp.ua/files/social.pdf>

259. Arnold G. 2000. Value-Based Management: Context and Application / G. Arnold, M. Davies; John Wiley & Sons; Chichester. – 2000.

260. Beer S. Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity / S. Beer. – London: Wiley, 1994. – 380 p.

261. Brandon P.S. Evaluating Sustainable Development in the Built Environment / P.S. Brandon, P. Lombardi. – Hoboken: Wiley-Blackwell, 2005. – 240 p.

262. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of American Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – New York: Beard Books, 2003. – 480 p.

263. Dow Jones Sustainability World Indexes Guide Book [Electronic resource] / Dow Jones Sustainability Indexes. – Mode of access: http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/

Guidebooks/ DJSI_World_Guidebook_11%206_final.pdf/. – Заглавие с экрана.

264. Eccles R. The performance measurement manifesto / R. Eccles // Harvard Business Review. – 1991. – Vol. 1. – P. 131-137.

265. Ehrbar A. 1998. EVA: The Real Key to Creating Wealth / A. Ehrbar. – N.Y.: John Wiley & Sons, 1998.

266. Fricker A. Measuring up to Sustainability / A. Fricker // Futures. – 1998. – Vol. 30, № 4. – P. 367-375.

267. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // The New York Times Magazine. – 1970. – Sept. 13. – P. 122-126.

268. Gibson R. Specification of sustainability-based environmental assessment decision criteria and implications for determining “significance” in environmental assessment [Electronic resource], 2011 / R. Gibson. – Mode of access: http://www.sustreport.org/downloads/Sustainability_EA.doc. – Заглавие с экрана.

269. Hardi P. Assessing Sustainable Development: Principles in Practice / P. Hardi, T. Zdan. – Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 1997. – 175 p.

270. Hattingh J. The state of the art in environmental ethics as a practical enterprise: A view from the Johannesburg documents / J. Hattingh; Environmental Ethics and International Policy, Ethics Series. – Paris: UNESCO Publishing, 2006. – 226 p.

271. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / J.M. Higgins. – 2nd ed. – Chicago: The Dryden Press, 1983.

272. Higgins P. Manufacturing Planning and Control, Beyond MRP II / P. Higgins. – N.Y.: Springer, 1996. – 238 p.

273. International Journal of Sustainable Development and Planning [Electronic resource]. – Mode of access: <http://journals.witpress.com/journals.asp?jID=17/>. – Заглавие с экрана.

274. Journal of Economics and Sustainable Development [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEDS/index>

275. Journal of Sustainable Development [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jsd/>. – Заглавие с экрана.

276. Kaplan R. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71-79.

277. Kaplan R. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. Kaplan, P. Norton. – Harvard: Harvard Business Press, 1996. – 322 p.

278. Kientzel J. Explaining and Improving the Adoption of Voluntary Environmental Programs: A Social Cognition-Based View on Program Design, Implementation and Evaluation / J. Kientzel, G. Kok // Journal of Sustainable Development. – 2011. – Vol. 4, № 6. – P. 84-107.

279. Matthews J. An Index of Sustainable Economic Welfare for Wales: 1990-2000 [Electronic resource] / J. Matthews, M. Munday, A. Roberts. – Mode of access: <http://www.jonmatthews.co.uk/isew.pdf>.

280. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – N.Y.: The Free Press, 1994.

281. Mintzberg H. The strategy process. Concepts, Contexts, Cases / H. Mintzberg, J. Quinn. – Upper Saddle River: Pearson Education, 2003. – 489 p.

282. Orlitzky M. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis / M. Orlitzky, F. Schmidt, S. Rynes // Organization Studies. – 2003. – Vol. 24, № 3. – P. 403-441.

283. Parmenter D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs / D. Parmenter. – N.Y.: Wiley, 2010. – 320 p.

284. Pearce II J.A. Strategic Management / J.A. Pearce II, R.B. Robinson. – 2nd ed. – Homewood: Richard D. Irwin, 1985.

285. Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development [Electronic resource] / United Nations. – Mode of access: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf

286. Rappaport A. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance* / A. Rappaport. – N.Y.: Free Press, 2000.

287. Report of the World Commission on Environment and Development. General Assembly Resolution 42/187, 11 December 1987 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>

288. Robbins S.P. *Organization theory: Structure, Design and Applications* / S.P. Robbins. – Upper Saddle River: Prentice-Hall International, 1990. – 540 p.

289. Savarese C. *Economic Value Added: The Practitioner's Guide to a Measurement and Management Framework* / C. Savarese. – Warriewood: Business and Professional Publishing Pty Ltd., 2000.

290. Schendel D.E. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline* / D.E. Schendel, K.J. Hatten // *Academy of Management Proceedings*. – 1972. – August.

291. *Steel Price Analyzer* / Steel Business Board, 2011 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.sbb.com/steelpriceanalyser/>

292. *Steel production 2011* [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.worldsteel.org/statistics/statistics-archive/2011-steel-production.html>

293. Stewart B. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers* / B. Stewart. – N.Y.: Harper Business, 1991.

Наукове видання

Сталінська Олена Вікторівна

**РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Монографія

Оригінал-макет підготовлено у відділі КІНД ІЕП НАН України

Літературний редактор *Н.В. Білошанка*

Комп'ютерна верстка *Т.М. Синельнікова*

Підп. до друку 17.07.2012. Формат 60 x 84/16. Папір друк. № 3.
Офс. друк. Ум. друк. арк. 18,6. Обл.-вид. арк. 20,0. Тираж 350 прим.
Замовлення № 1287.
Друк різнографічний. ІЕП НАН України.
83048, Донецьк, Університетська, 77.