

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ

Гаркуша А.Н., аспирант ДонНУ

Актуальность. Стратегия вхождения Украины в число пятидесяти наиболее конкурентоспособных стран мира определила дальнейшее направление развития национальной экономики при формировании ее политики, поставив во главу угла конкурентоспособность страны. Консолидация активов, ресурсов, мощностей - это сейчас одно из основных направлений реструктуризации мирового рынка черной металлургии, важнейший фактор повышения экономической устойчивости и конкурентоспособности. Параметры рынка многих видов металлопродукции фактически определяют сегодня транснациональные мегакорпорации.

Известно, что конкурентоспособность экономики может быть достигнута различными способами. Прежде всего:

1) путем проведения активной государственной политики макроэкономического и фискального регулирования;

2) путем обеспечения институциональной среды, включающей различные институты: инновационные и инвестиционные фонды, центры аналитических исследований и передовых технологий, производственные ассоциации, инкубаторы технологий и венчурные фирмы;

3) путем использования государственных субсидий, налогов, инструментов, регулирующих размер заработной платы, и др.;

4) от возможностей национальных компаний конкурировать на мировых рынках, которые, формируя определенные отрасли производства, обеспечивают конкурентоспособность на мировых товарных рынках.

В целях повышения конкурентоспособности национальной экономики и ее отдельных отраслей, кластеризация может сыграть ключевую роль, особенно в отраслях минерально-сырьевого комплекса. В системе ведущих отраслей минерально-сырьевого комплекса значительное место принадлежит горно-металлургическому (ГМК), определяющему развитие других важнейших отраслей экономики и имеющего достаточную ресурсную базу, позволяющей повысить его конкурентоспособность, что будет являться результатом решения целого комплекса задач, представленных на рисунке 1.

Установлено, что к мероприятиям, обеспечивающим повышение конкурентоспособности металлургического предприятия, относятся:

- совершенствование организационной структуры управления;
- развитие коммуникаций и информационного обеспечения;
- развитие функций стратегического маркетинга;
- совершенствование финансовой деятельности и процесса бюджетирования;
- организация системы экономической безопасности;
- совершенствование работы с персоналом.

Следует отметить, что первые шаги предприятия по активизации информационных связей с потребителями должны предприниматься в направлении информирования потенциальных клиентов о самом предприятии, его возможностях, действиях и намерениях, гамме производимой продукции, схемах обслуживания клиентов и приводит в работе ряд рекомендаций по активизации работы с потребителями.

Изменение условий деятельности металлургических предприятий и их переориентация в сторону удовлетворения потребностей покупателей требует коренной модификации принципов и механизмов управления сбытом продукции.

Главная проблема - это создание технологии работы предприятия по программам, ориентированным на производство изделий (групп изделий), т.е. переход к работе «под заказ». Для обеспечения конкурентоспособности производственно-коммерческой деятельности предприятий в периоде, соизмеримом с периодом стратегического планирования, необходимо

проводить также реструктуризацию организационной структуры управления. Организационная структура разрабатывается после того, как определена общая стратегическая концепция, выбрана соответствующая стратегия. То есть, организационная структура должна соответствовать осуществлению этой стратегии.

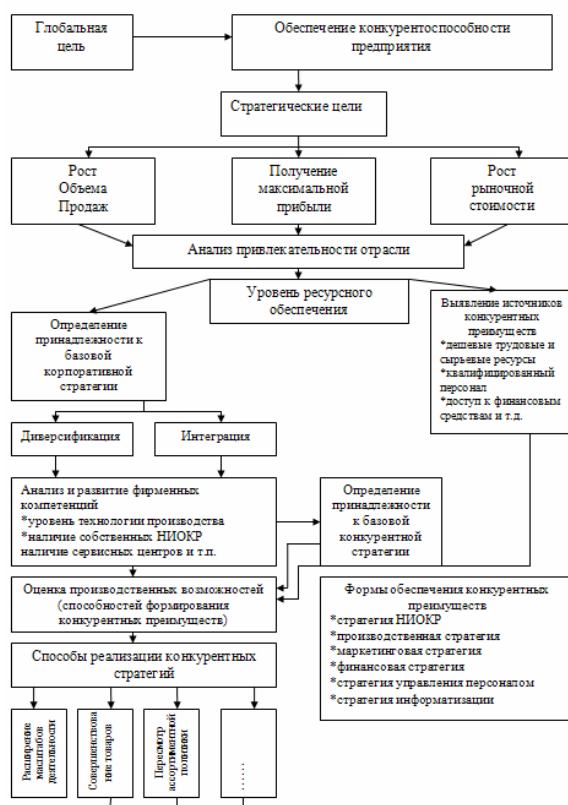


Рис. 1. Модель формирования конкурентных преимуществ металлургического предприятия

Для эффективного функционирования системы управления конкурентными преимуществами металлургическим предприятием разработана дивизиональная организационная структура и обоснована необходимость оптимизации ассортимента выпускаемой продукции.

Долгосрочная стратегия предприятия связана с эффективной деятельностью службы маркетинга и соответствующим развитием сбытовых структур. Для эффективной реализации функций стратегического маркетинга автор предлагает алгоритм работы службы стратегического маркетинга на металлургических предприятиях.

Для увеличения объемов реализации изделий предприятия необходимо обеспечить выполнение ряда предлагаемых автором мероприятий стратегического маркетинга:

- создать базу данных потенциальных потребителей и конкурентов, наладить и осуществлять мониторинг рыночной ситуации;
- провести имиджево-рекламную кампанию;
- обеспечить своевременное снабжение производства сырьем и материалами, создать базу данных поставщиков сырья и материалов и др.

Стратегическая концепция развития управления связана с реализацией контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы на предприятии, связанного с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Контроллинг, как система управления достижением целей, способен обеспечить эффективный подход к реализации стратегии развития металлургических предприятий.

Управление и контроль издержек должны опираться на систему бюджетов, позволяющую руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития предприятия и избежать кризисной ситуации. Для металлургических предприятий автор рекомендует систему

функциональных бюджетов. Особое значение для оценки сводного бюджета имеет планирование его доходной части и плана финансовых поступлений от прочих источников.

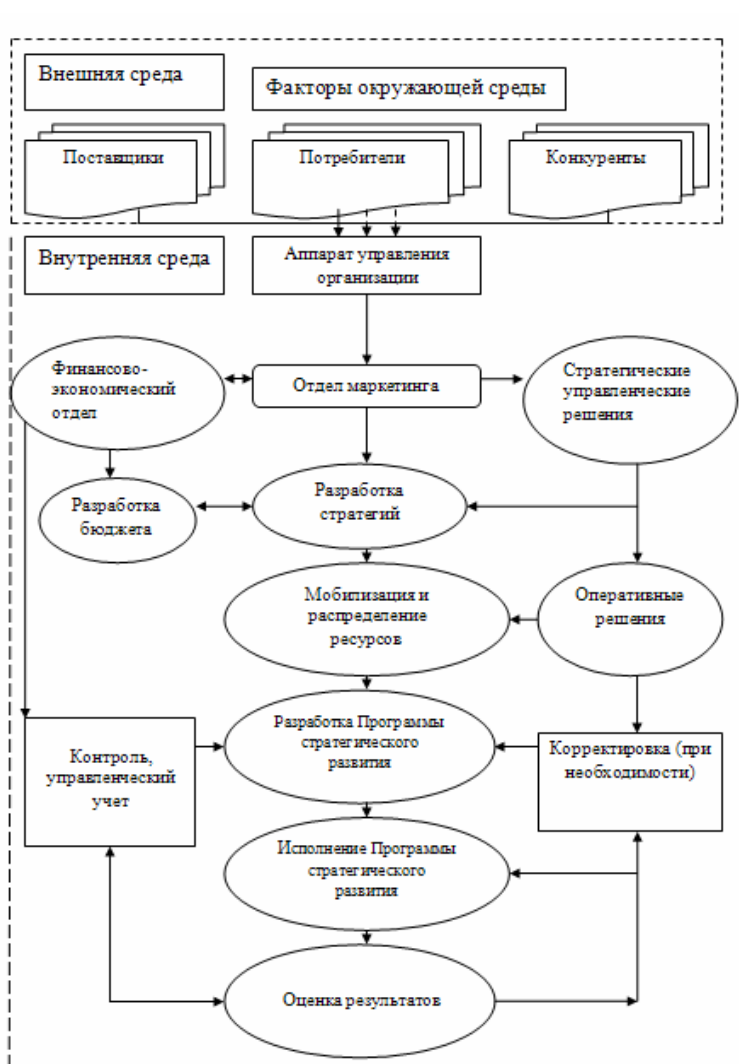


Рис. 2. Механизм стратегического управления металлургическим предприятием, обеспечивающим повышение его конкурентоспособности

Разработка кадровой политики металлургических предприятий должна быть увязана с предполагаемой общей и социальной стратегиями развития предприятия и представляет собой совокупность решений, определяющих тип, структуру и социальные условия для коллектива работников. Упорядочение оплаты труда производится в связи с реорганизацией структуры управления предприятия и ставит основной своей целью создание мотивирующей системы, ориентированной на повышение ответственности работников за конечные результаты их деятельности. В статье рассмотрен предлагаемый механизм мотивации.

Для принятия управленческих решений по формированию и усилению конкурентных преимуществ, адекватному реагированию на динамичные изменения внешней среды в условиях усиления конкуренции, автором обоснована необходимость управления конкурентными преимуществами.

Проблема управления конкурентными преимуществами предприятия состоит из множества задач, которые могут проявляться как на корпоративном, так и на операционном уровне. Для комплексного решения этих задач автором разработана система управления конкурентными преимуществами предприятия.

Под системой управления конкурентными преимуществами предприятия автором понимается процесс управления принятием и реализацией стратегических решений,

направленных на усиление и удержание конкурентных преимуществ с целью обеспечения его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

В ходе исследования были выявлены базовые направления процесса управления формированием и удержанием конкурентных преимуществ предприятия, для улучшения качества принимаемых решений и повышения ответственности исполнителей предложено организовать управление по целям на различных уровнях управления предприятием (рисунок 3).

Разработка стратегии развития предприятия увязывается с прогнозными оценками рынка работ и услуг в регионе, оценкой потенциальных рисков, проведенным анализом финансово-хозяйственной деятельности предприятия и уровнем его управления, рассмотрением сильных и слабых сторон предприятия.

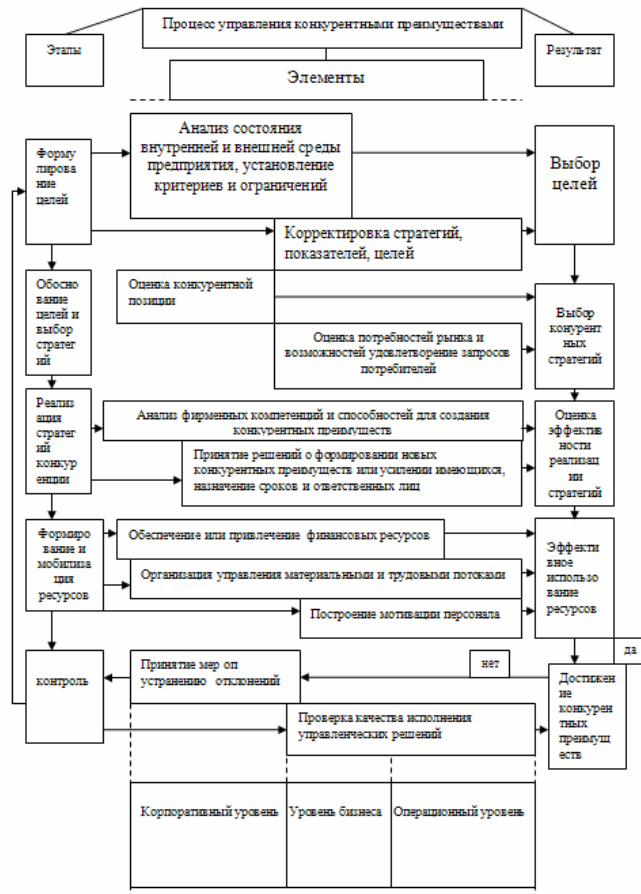


Рис. 3. Система управления конкурентными преимуществами металлургического предприятия при формировании эффективной стратегии развития

В результате разработки стратегии развития и управления конкурентоспособностью металлургического предприятия должно быть обеспечено эффективное распределение и использование всех ресурсов - материальных, финансовых, трудовых, а также нематериальных активов и земельных участков.

В процессе исследования уточнена сущность понятия «аутсорсинг» и определена его роль в формировании стратегии развития металлургического предприятия как фактора повышения конкурентоспособности предприятия. Показано, что внедрение аутсорсинговой модели ведения металлургического бизнеса может дать положительные результаты, так как внешний подрядчик благодаря своему опыту и технологиям способен обеспечить развитие и оптимизацию переданных непрофильных активов на более высоком и качественном уровне.

Для того чтобы аутсорсинг не превратился в примитивную покупку услуг, необходимо определиться с тем, какие компетенции являются для металлургической компании ключевыми в настоящее время или станут ключевыми в будущем, а также с тем, какие процессы и почему могут быть переданы на аутсорсинг.

Исследование сущности аутсорсинга показало эффективность его использования уже на стадии формирования стратегии развития предпринимательской структурой. Сформулированные в статье принципы и методика позволяют не только решить принципиальный вопрос о необходимости организации аутсорсинга, но и выбрать аутсорсеров для различных сфер деятельности предпринимательской структуры с учетом их влияния на конкурентоспособность. Используемые для оценки влияния аутсорсинга на конкурентоспособность показатели позволяют в дальнейшем построить механизм реализации стратегии и контролировать изменения конкурентоспособности металлургического предприятия, которые происходят под воздействием внешней среды.

Предлагается следующая методика оценки конкурентоспособности металлургического предприятия с учетом аутсорсинга, которая реализуется в несколько этапов:

1. Производится оценка необходимости проведения аутсорсинга конкретного бизнес-процесса. Определяется ранг предпочтения замены производства построением сотрудничества для нескольких бизнес-процессов. Эта оценка основана на финансовых показателях, характеризующих конкретный бизнес-процесс, и на качественных показателях, которые влияют на скорость проведения операций внутри бизнес-процесса, а так же на качество исходящих потоков. Все показатели соотносятся с эталонными значениями, встречающимися в подобных видах деятельности. Нормализованные по эталонным значениям показатели суммируются по каждому бизнес-процессу и происходит отбор бизнес-процесса с наименьшим суммарным значением;

2. Выделенные бизнес-процессы, подлежащие передаче на аутсорсинг, характеризуются сильным отклонением по возможным конкурентным преимуществам от эталонных значений. Если все рассматриваемые бизнес-процессы далеки от эталонных, то принятие решения о переходе на отношения аутсорсинга следует отложить, так как конкурентные преимущества, приобретаемые за счет аутсорсинга в рамках одного бизнес-процесса будут погашены неоптимальной работой других бизнес-процессов;

3. Производится оценка и выбор аутсорсеров, представленных на рынке необходимых бизнес-процессов. Оценка проводится по среднеквадратичному отклонению влияния деятельности возможных аутсорсеров на конкурентные преимущества предприятия-заказчика.

4. Оценка возможного изменения коэффициента конкурентоспособности металлургического предприятия в результате организации аутсорсинга:

Выводы. Реализация решений по организации аутсорсинга осуществляется в процессе формирования стратегии предпринимательской структуры. На основании положений, приведенных в статье, предлагается следующая укрупненная методика формирования стратегических решений развития металлургического предприятия с учетом аутсорсинга:

1. Формулирование миссии и стратегических целей компании с указанием использования сотрудничества как фактора, ведущего к повышению конкурентоспособности.

2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды металлургического предприятия; определение возможных направлений сотрудничества; выделение партнеров и определение основных соперников.

3. Анализ экономической целесообразности применения аутсорсинга в сферах деятельности металлургического предприятия и расчет показателей, характеризующих эффективность использования основных средств, кадров и т.д. Анализ может проводиться с помощью «матрицы аутсорсинга», которая предполагает определение места расположения различных аспектов (компетенций, функций, технологий и т.д.) по основным ее девяти полям и принятие решений в зависимости от поля, в которое тот или иной аспект попадает.

4. Оценка конкурентоспособности металлургического предприятия без использования аутсорсинга.

5. Выбор аутсорсеров, расчет корректирующего показателя H ; оценка конкурентоспособности металлургического предприятия с использованием аутсорсинга.

6. Корректировка основных направлений деятельности и формулирование стратегических решений. Деятельность должна быть скорректирована в связи с новыми уровнями имеющихся и приобретаемых конкурентных преимуществ.

7. Организация реализации решений по развитию металлургического предприятия и контроль за ее исполнением. Расчет бюджета необходимых мероприятий, подбор источников

их финансирования.

РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрены вопросы формирования эффективной стратегии развития конкурентоспособность горно-металлургического комплекса Украины.

РЕЗЮМЕ

У статті розглянуті питання формування ефективної стратегії розвитку конкурентоздатність гірничо-металургійного комплексу України.

SUMMARY

In article questions of formation of effective strategy of development competitiveness of a mining-metallurgical complex of Ukraine are considered.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. www.metinvestholding.com
2. <http://ukrrudprom.com>
3. www.me.gov.ua
4. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. К., 2002, С. 139-140
5. Чемодуров А. Внешние источники финансирования модификации модернизации украинских предприятий. «Экономика Украины» № 9, 2005, с. 54-61

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОГО РЕГИОНА

Горovenko Л.А., аспирант Приазовского государственного технического университета

В эпоху трансформации в экономических сферах жизни государств могут выжить только лидеры, которые способны приспосабливаться к рыночным переменам с учетом изменяющихся тенденций. Среди этих условий основные преимущества имеют наиболее развитые страны, способные выйти на мировой рынок с конкурентоспособной продукцией.

Различными аспектами проблемы формирования конкурентных преимуществ на внутренних и внешних рынках посвящены статьи и материалы Хаминича С., Пикова В., Котлярова Л., Макогона Ю. и др.

Цель исследования: определить факторы, негативно влияющие на повышение конкурентоспособности продукции предприятий Донецкого региона при интеграции Украины в мировое хозяйство.

В условиях рыночной экономики оценка конкурентоспособности продукции является необходимым этапом в процессе управления предприятием. Конкурентоспособность – это свойство продукции, выражающее возможность успешной ее продажи на данном рынке в определенный период времени.

Конкурентоспособность определяется совокупностью свойств продукции, входящих в состав ее качества и важных для потребителя, определяющих затраты потребителя по приобретению, потреблению и утилизации продукции.

Уровень конкурентоспособности продукции определяет отличие анализируемой продукции от продукции-конкурента по степени соответствия конкретной общественной потребности и по затратам на её удовлетворение, учитываются неценовые факторы новизна, качество, в конечном итоге его цена. Общая схема факторов, влияющие на продвижение продукции предприятия представлена на рис. 1.