

УДК 005.21:669.013

Казачков І.О., асистент
кафедри економіки підприємства
Дмитренко О.П., аспірант
Запорізька державна інженерна академія

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Казачков І.О. Застосування сучасних підходів до планування на підприємствах металургійної галузі України. Запропоновано сучасні критерії оцінки ефективності реалізації стратегічних заходів, які спираються на їхній взаємозв'язок із кінцевими показниками діяльності підприємства, а також визначено переваги та недоліки запропонованого підходу.

Казачков И.О. Применение современных подходов к планированию на предприятиях металлургической отрасли Украины. Предложены современные критерии оценки эффективности реализации стратегических мероприятий, которые опираются на их взаимосвязь с результирующими показателями деятельности предприятия, а также определены преимущества и недостатки предложенного подхода.

Kazachkov I.O. Application of the modern approaches to the planning on the metallurgical enterprises of Ukraine. The modern criteria for the estimation of strategic steps realization efficiency, which are based on their intercommunication with enterprise activity final indices, are offered. The advantages and shortages of the offered approach are defined as well.

Планування діяльності суб'єктів господарювання в сучасних ринкових умовах має комплексний характер. І в першу чергу це зумовлюється поступовим розповсюдженням та удосконаленням системи стратегічного управління, яка, включаючи в себе систему короткострокових, середньострокових та довгострокових планів, вимагає від підприємства перегляду концептуальних підходів до визначення цілей та орієнтирів подальшого розвитку. Тобто надалі мова йтиме не про нові методики визначення планових величин, а про адаптацію всієї системи планів до нових науково-обґрунтованих цілей.

Кожен суб'єкт господарювання може встановлювати для себе різноманітні цілі, але виникає питання, чи можна визначити загальний критерій ефективності впровадження того чи іншого стратегічного заходу, реалізація якого дозволяє цих цілей досягти. Зазвичай таким критерієм є можливість отримання додаткового прибутку. Однак в умовах жорсткої конкурентної боротьби, особливо на світових ринках збуту, такий орієнтир не може вважатися об'єктивним. Адже у більшості випадків збереження конкурентних позицій вимагає від підприємства здійснення додаткових витрат, які не обов'язково окупляться у плановому періоді. Натомість є можливість визначати

вплив кожного окремо узятото стратегічного заходу на той чи інший результуючий показник діяльності підприємства, і відповідно покращення останнього буде виступати критерієм ефективності запланованої послідовності дій.

Тож, якщо ми беремо до розгляду систему стратегічного управління, яка відповідно до поглядів О.С. Віханського включає: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінку і контроль виконання стратегічних планів [1], – то нас цікавитиме саме етап вибору стратегії підприємства, на якому ми проводимо оцінку стратегічних заходів не за фактом їхньої реалізації, а навпаки, завчасно прогнозуємо зміни кінцевих показників діяльності та достроково вносимо коригування до стратегічного набору.

Однак для того, щоб це зробити, потрібно спиратися на попередньо визначені взаємозалежності. Такого роду дослідження проводилося на підприємствах Запорізького металургійного вузла, до якого належать металургійні заводи повного циклу «Запоріжсталь» (чушковий чавун, тонко гаряче- і холоднокатана листова сталь, сталеві відливки, трансформаторна сталь), електросталеплавильний завод «Дніпроспецсталь» і Запорізький феросплавний завод, а також підприємства кольорової металургії – Запорізький титано-магнієвий комбінат та Алюмінієвий завод [2]. В результаті була отримана модель, яка відображає вплив певного переліку стратегічних заходів на певний перелік результуючих показників діяльності підприємства (табл. 1).

Для кращого розуміння запропонованої моделі спочатку потрібно розшифрувати всі скорочення.

Результуючі показники: $K_{пр}$ – коефіцієнт придатності основних засобів; Φ_v – фондівддача; $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів; Π – продуктивність праці; $K_{дк}$ – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; $K_{п}$ – коефіцієнт покриття; $K_{ла}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; $K_{авт}$ – коефіцієнт автономії; $P_{вк}$ – рентабельність власного капіталу; $P_{пр}$ – рентабельність продажів.

Параметри: $ЗВ$ – залишкова вартість основних засобів; $ОЗ$ – середньорічна вартість основних засобів; $ВВ$, $ВИБ$ – відповідно залишкова вартість основних засобів, які було введено або виведено з експлуатації за період, що розглядається; $НА$ – річна норма амортизації; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг; Q_i – обсяг випуску i -го виду продукції або товару; $Ц_i$ – ціна i -го виду продукції або товару без ПДВ; $З$ – виробничі запаси; $\Phi_{дод}$ – фонд додаткової заробітної платні; $ЗП_i$ – середньорічна заробітна платня i -ої категорії персоналу; $Ч_i$ – чисельність i -ої категорії персоналу; $ДЗ$, $КЗ$ – загальна сума дебіторської та кредиторської заборгованості; $КЗ_{ін}$ – кредиторська заборгованість без урахування заборгованості за товари, роботи, послуги; $НПЗ$ – нерозподілений прибуток (непокритий збиток); $ПДО$ – прибуток від усіх видів діяльності до оподаткування; $\Pi_{оп}$ – прибуток від операційної діяльності; $ВП$ – валовий прибуток; $СВК$ – середньорічна вартість

власного капіталу; ПП – ставка податку на прибуток; СВ – собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг; НС - норми списання матеріалів; ВРП – витрати на 1 гривню реалізованої продукції.

Таблиця 1 – Вплив стратегічних заходів на кінцеві показники діяльності промислового підприємства

Заходи	Результуючі показники									
	К _{пр}	Ф _в	К _{об}	П	К _{дк}	К _п	К _{ла}	К _{авт}	Р _{вк}	Р _{пр}
	Параметри									
1)	-	ЧД	ЧД	ЧД	-	-	-	-	ПДО	ЧД СВ
2)	-	ЧД	ЧД	ЧД	-	-	-	-	ПДО	ЧД СВ
3)	ЗВ ОЗ	ОЗ	-	-	-	-	-	-	-	-
4)	ВВ ВИБ	ОЗ	-	-	-	-	-	-	-	-
5)	-	-	-	-	-	-	-	-	П _{оп}	СВ
6)	-	-	-	-	-	-	-	-	П _{оп}	СВ
7)	-	Q _i	Q _i	Q _i	-	-	-	-	ПДО	ЧД
8)	-	-	-	-	-	-	-	-	П _{оп}	-
9)	-	-	-	Φ _{дод}	-	-	-	-	-	-
10)	ВВ	ОЗ	-	-	-	-	-	-	П _{оп}	СВ
11)	-	Q _i	Q _i	Q _i	-	-	-	-	ВП П _{оп}	ЧД СВ
12)	-	-	-	ЗП _i	-	-	-	-	ПДО	СВ
13)	-	-	-	ЗП _i	-	-	-	-	ПДО	СВ
14)	-	-	-	Ч _i	-	-	-	-	ПДО	СВ
15)	-	-	-	Ч _i	-	-	-	-	ПДО	СВ
16)	-	-	-	-	-	-	-	-	П _{оп}	СВ
17)	НА	-	-	-	-	-	-	-	ВП	НС НА
18)	-	-	-	-	-	-	-	-	ВП	ВРП
19)	-	-	З	-	-	З	-	-	ВП	СВ
20)	-	-	З	-	-	З	-	-	ВП	СВ
21)	-	-	-	-	-	-	-	-	П _{оп}	СВ
22)	-	ЧД	ЧД	ЧД	-	-	-	-	П _{оп}	ЧД СВ
23)	-	-	-	-	-	-	-	-	ПДО	-
24)	-	Ц _i	Ц _i	Ц _i	-	-	-	-	ВП	ЧД
25)	-	Q _i	Q _i	Q _i	-	-	-	-	ПДО	ЧД СВ
26)	-	-	-	-	ДЗ КЗ	ДЗ КЗ	КЗ	-	ПДО	-
27)	-	-	-	-	-	-	-	НПЗ	СВК	-
28)	-	-	-	-	КЗ _{ін}	КЗ _{ін}	КЗ _{ін}	-	-	-
29)	-	-	-	-	ДЗ КЗ	ДЗ КЗ	КЗ	КЗ	ПДО	-
30)	-	-	-	-	-	-	-	-	ПП	-

Заходи:

1) зміна обсягів виробництва продукції (окремих видів продукції).

Застосування сучасних підходів до планування на підприємствах металургійної галузі України

- 2) політика у сфері використання виробничих потужностей.
- 3) реконструкція, модернізація та інші заходи, пов'язані із поліпшенням об'єктів основних засобів.
- 4) введення в експлуатацію нових або виведення з експлуатації старих основних засобів.
- 5) коригування плану ремонтних робіт.
- 6) протиаварійні заходи.
- 7) зменшення втрат від браку.
- 8) зменшення кількості реклаमाцій.
- 9) зміни у політиці матеріальної відповідальності працівників за порушення технології виробництва.
- 10) механізація та автоматизація виробництва.
- 11) впровадження у виробництво нових видів продукції.
- 12) зміни у політиці оплати праці.
- 13) зміни у режимі роботи підприємства.
- 14) зміни у штатному розкладі.
- 15) плинність кадрів.
- 16) підвищення кваліфікації персоналу.
- 17) коригування норм списання матеріалів та норм амортизаційних відрахувань.
- 18) зміни у закупівельній політиці підприємства (вибір постачальників за критерієм ціни).
- 19) зміни у структурі та обсягах поставок сировини та матеріалів (зміни у структурі запасів).
- 20) коливання закупівельних цін.
- 21) удосконалення системи управління охороною праці.
- 22) зміна обсягів поставок готової продукції.
- 23) конкурентна політика підприємства.
- 24) цінова політика підприємства.
- 25) пошук нових споживачів та ринків збуту.
- 26) зміни у політиці відшкодування завданих збитків.
- 27) політика у сфері капіталізації.
- 28) дивідендна політика.
- 29) зміни у розрахунковій політиці підприємства.
- 30) зміни у державній податковій політиці.

Тепер окрему увагу звернемо на переваги та недоліки запропонованої моделі. До основних переваг можна віднести:

- 1) можливість двостороннього використання моделі, тобто оцінка ефективності того чи іншого стратегічного заходу може проводитися як на етапі формування стратегії підприємства, так і на завершальному етапі її оцінки;
- 2) орієнтацію на показники, що визначають рівень інвестиційної привабливості підприємства – інтегральна методика оцінки інвестиційної

привабливості [3] та методика оцінки інвестиційної привабливості фірми DuPont [4] - обидві спираються на використовувані у моделі показники;

3) можливість визначати майбутній стан суб'єкта господарювання в залежності від обраної ним стратегії, та навпаки, можливість формувати стратегію підприємства, спираючись на необхідність зміни окремих результатуючих показників.

4) відносну простоту використання моделі, тобто для отримання результатів потрібно лише знайти необхідний захід та подивитися, на який показник та через які параметри він впливає;

5) використання у розрахунках не тільки даних річної фінансової звітності, але й інформації управлінського обліку, що загалом підвищує об'єктивність отриманих з використанням моделі результатів.

Недоліками можна вважати:

1) обмежений перелік показників та заходів, що на них впливають - це передбачає додаткові розрахунки за умов необхідності використання переліку показників, що відрізняється від запропонованого, або при появі заходів, що не включені до існуючої моделі;

2) пристосованість моделі до умов діяльності вітчизняних металургійних підприємств, що унеможлиблює її використання без внесення додаткових змін в інших галузях народного господарства або на закордонних промислових об'єктах;

3) необхідність постійного перерахунку планових значень показників, що зумовлюється постійним коригуванням планових значень параметрів системою стратегічного управління.

Проте незважаючи на недоліки запропонованого підходу, його було застосовано на підприємстві ВАТ «Запоріжсталь», для якого було запропоновано перелік стратегічних заходів за такими напрямками:

1. Управління основними засобами;
2. Виробництво продукції, надання послуг, виконання робіт;
3. Маркетинг та збут продукції;
4. Управління персоналом;
5. Управління оплатою праці;
6. Фінансова діяльність.

Очікується, що реалізація запропонованого стратегічного плану дозволить ВАТ „Запоріжсталь”:

- зупинити щорічне падіння коефіцієнта придатності основних засобів;
- підвищити показники ефективності використання ресурсів підприємства: коефіцієнт обертання на 11,43%, продуктивність праці на 7,43%, фондоддачу більш ніж на 11,5%;
- покращити показники, що характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства: коефіцієнти покриття та абсолютної ліквідності на 7,63%, коефіцієнт автономії на 3,76%;
- збільшити рентабельність власного капіталу на 8,88%.

Таким чином, плануючи подальшу діяльність, підприємство повинно орієнтуватися на покращення результуючих показників господарювання. Тобто кожен захід, що негативно позначається на тому чи іншому показникові, повинен нівелюватися групою інших заходів або взагалі виключатися із загального плану.

Список літератури:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / Виханский О.С. – 2-е изд., перероб и доп. - М.: Гардарики, 2002. – 293 с.
2. http://www.dlab.irtc.org.ua/Pages/Topic8/SubTopic8_2.html.
3. Наказ «Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій» № 22 від 23.02.1998.
4. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. - К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, 1995. - 448 с.

Ключові слова: показник, планування, стратегія, ефективність, модель

Ключевые слова: показатель, планирование, стратегия, эффективность, модель

Key words: index, planning, strategy, efficiency, model