

# КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КОКСОХИМИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

**ОТЕНКО В. И.**

кандидат экономических наук

**ПОРОЖНЯК О. А.**

аспирантка

Харьков

Современная среда хозяйствования характеризуется сложностью, высокой динамичностью и непредсказуемой изменчивостью. В таких условиях промышленные предприятия (и в особенности обладающие значительным опытом функционирования в отрасли) сталкиваются с целым комплексом проблем, решение которых уже невозможно перенести на будущее. Среди актуальных вопросов, возникших на практике и далее развиваемых в научных трудах, следует отметить следующие: максимально полная и адекватная оценка угроз внешней среды; предвидение изменений и опережающая адаптация к ним; идентификация внутренних сильных и слабых сторон, поиск и создание новых возможностей эффективного использования имеющихся способностей, развития стратегических компетенций предприятия.

На сегодняшний день единый аналитический инструментарий изучения способностей (компетенций) предприятий пока еще отсутствует. В связи с этим *цель* данной статьи заключается в проведении комплексного исследования, в котором использование количественных и качественных методов даст возможность выявить сформированные стратегические компетенции предприятия и проанализировать особенности их развития.

Идентификацию и анализ стратегических компетенций промышленных предприятий прежде всего следует начать с понимания специфики отрасли (исследуемая отрасль – коксохимия). Характеризуя в целом коксохимическую отрасль Украины, можно выделить такие ее особенности:

1. Отрасль коксохимии является промежуточным звеном между добычей угля и выплавкой стали и представляет собой некоторую совокупность коксохимических предприятий, часть из которых выступает на рынке независимо, а другая – как структурная составляющая единой производственной площадки.

2. Украинские производители ощущают острый дефицит собственного сырья. Отсутствие подконтрольных шахт и коксующего угля необходимого качества ставят предприятия в зависимость от импорта из других стран (Россия, Казахстан, Польша и др.).

3. Высокое стратегическое значение отрасли для экономики страны, постепенный выход из экономического кризиса обуславливают высокую деловую активность и инвестиционную привлекательность (преиму-

щественная доля инвестиций направляется в основной капитал). Отрасль обладает мощными технологическими способностями, перспективы развития которых могут быть связаны не только с черной металлургией.

4. Значительный износ производственный мощностей коксохимических предприятий, высокая материало- и затратноёмкость продукции. Привлечение инвестиций, активизация государственного финансирования НИОКР приобретают важного значения для обновления и реконструкции, повышения производительности коксовых батарей, расширения сырьевой базы, снижения себестоимости [1].

Исследование стратегических компетенций промышленных предприятий заключается в поэтапном решении шести задач. Каждая из этих задач требует соответствующего методического обеспечения, что придает комплексный характер всему процессу (рис. 1).

Авторы работы [2] ключевыми процессами современного предприятия считают: стратегическое управление (как процесс создания, обоснования и корректировки главных целей, а также формирования условий для решения возникающих задач); управление персоналом (как обеспечение долгосрочной потребности в кадрах в рамках избранной стратегии); производство (как основная деятельность).

Исходя из специфики отрасли, система показателей для анализа должна отражать также финансовую эффективность (как главный индикатор успешности предприятия для инвесторов и собственников), эффективность маркетинга (как процесса обеспечения предприятия сырьем и гарантированными рынками сбыта) и инвестиционно-инновационную активность.

Для решения второй сформулированной задачи был избран метод кластерного анализа, который на основе совокупности показателей эффективности четырех процессов сформировал три группы объединенных схожими тенденциями предприятий. Явно выраженный кластер лидеров отрасли представлен следующими предприятиями: ОАО «Авдеевский КХЗ», ОАО «МК «Азовсталь», ОАО «Алчевсккокс», ОАО «Запорожкокс», ОАО «Арселор Миттал Стил Кривой Рог», ОАО «Ясиновский КХЗ».

Следующий пункт предполагает повторное применение кластеризации предприятий отрасли по показателям, отражающим особенности стратегического управления. Важно отметить, что в результате были получены совершенно иные группы, не соответствующие ожиданиям. Так, стало возможным утверждать, что успешность коксохимов Украины, удержание ими своих конкурентных позиций не зависит (либо зависит частично) от таких факторов, как: периодичность собраний Наблюдательных



**Рис. 1. Технология анализа стратегических компетенций коксохимических предприятий Украины**

Советов, состав наблюдательного Совета, численность физических и юридических лиц в нем, распределение собственности среди членов.

Возникшее несоответствие в применении кластерного анализа определило потребность в сравнении предприятий лидеров между собой. Главными задачами данной процедуры стали, во-первых, выбор методического обеспечения (применение метода контрольных вопросов), а во-вторых, обоснование информационной базы для сравнения.

Р. Грант выделяет два основных подхода к исследованию компетенций предприятия. Первый предполагает анализ создаваемой цепочки ценности, некогда предложенной Майклом Портером и многократно используемой теоретиками и практиками при исследовании ресурсов предприятия) [3]. На наш взгляд, макси-

мально эффективно данный подход может быть применен в случае исследования изнутри, то есть экспертами, вовлеченными в организационные процессы. Исходя из этого, наиболее приемлемым был избран второй подход, предполагающий функциональный анализ.

Формирование и максимально полное использование стратегических компетенций становится приоритетной задачей управления предприятием и реализуется лишь при постоянном поиске новых возможностей применения своих способностей. Сосредоточение на главных функциях промышленного предприятия стало основанием выделения нескольких групп возможностей, которые так или иначе могут лежать в основе конкурентных преимуществ исследуемых предприятий.

Из всей совокупности эвристических методов, применяемых для анализа, прежде всего, системы уп-

равления был выбран метод контрольных вопросов [4]. Сравнение проводилось по таким группам:

1. Использование производственных возможностей. Занимает ли предприятие монопольное положение на рынке по какой-либо группе товаров? Объединяет ли предприятие в себе всю цепочку «уголь-кокс-металл»? Широкий ли ассортимент выпускаемой продукции? Максимально ли использование производственных мощностей? Отмечена ли система управления качеством мировым сообществом?

2. Использование рыночных возможностей. Использование возможных каналов поставки сырья (собственные шахты, шахты Украины, импорт из других стран). Развитие каналов сбыта (производство кокса для собственных нужд, продажа предприятиям Украины, экспорт).

3. Использование управленческих возможностей. Привлечение средств на модернизацию и обновление производственных мощностей. Привлечение внешних финансовых консультантов и специалистов сферы стратегического менеджмента. Перевооружение и автоматизация системы управления и контроля на предприятии.

Сравнение предприятий по представленным характеристикам производится в табличной форме. Использование той или иной возможности в деятельности каждого предприятия отмечается знаком «+», отсутствие возможностей – соответственно знаком «-». В ходе анализа становятся явными лишь единичные стратегические компетенции, все остальные предусматривают углубление исследования с целью выделения именно таких способностей, которые лежат в основе конкурентных преимуществ и стабильности эффективной деятельности.

В табл. 1 представлены результаты исследования и идентификации стратегических компетенций двух наиболее успешных предприятий коксохимической отрасли Украины на сегодняшний день: ОАО «Авдеевско-го коксохимического завода» и ОАО «Алчевсккокс».

Обобщение полученных результатов исследования, определение стратегических компетенции (от 1 до 3 по каждому предприятию-лидеру отрасли) предприятий дало возможность сделать соответствующие выводы.

Собственники коксохимического производства Украины в целях формирования, развития и максимального эффективного использования стратегических компетенций своих предприятий используют следующие подходы:

- ✦ слияние и поглощение (ОАО «МК «Азовсталь», ОАО «Арселор Миттал Стил Кривой Рог», ОАО «Авдеевский КХЗ», ОАО «Алчевсккокс», ОАО «Ясиновский КХЗ»);
- ✦ управление процессом (ОАО «МК «Азовсталь», ОАО «Алчевсккокс», ОАО «Запорожкокс», ОАО «Арселор Миттал Стил Кривой Рог»);
- ✦ стратегическое объединение (ОАО «Авдеевский КХЗ», ОАО «МК «Азовсталь», ОАО «Запорожкокс»);
- ✦ аутсорсинг и консалтинг (ОАО «Авдеевский КХЗ», ОАО «МК «Азовсталь», ОАО «Арселор Миттал Стил Кривой Рог»).

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о возможности успешной реализации концепции формирования и использования стратегических компетенций на промышленных предприятиях Украины и подтверждает необходимость разработки, не только концептуальных положений, но и соответствующего методического обеспечения, носящего, прежде всего, системный, комплексный и глубокий характер. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ковалев Е. Коксохимические предприятия Украины и проблемы экологии // Деловой вестник.– 2008.– № 03 (166).– С. 15 – 17.
2. Боссида Л. Искусство результативного управления / Л. Боссида, Р. Чаран.– М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2004.– 288 с.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ.– 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова.– СПб.: Питер, 2008.– 560 с.: ил.– (Серия «Классика МВА»);
4. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментариум.– М.: Финансы и статистика, 2003.– 208 с.

Таблица 1

Стратегические компетенции ОАО «Авдеевский КХЗ» и ОАО «Алчевсккокс»

Предприятие	Стратегические компетенции	Подход к развитию компетенций
ОАО «Авдеевский КХЗ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способность максимально эффективно использовать рыночные возможности, обеспечивая непрерывность поставок угля от подконтрольных шахт, привлечение более качественного и дешевого сырья из западных стран (США, Канада) и увеличение объемов производства на самых больших в Европе мощностях;</li> <li>• Способность удерживать монопольное положение на рынке Украины в группе «кокс пековый каменноугольный валовой» и производства кокса сухого гашения</li> </ul>	Поглощение и стратегическое объединение
ОАО «Алчевсккокс»	Способность поддерживать высокий имидж наиболее современного украинского предприятия за счет изготовления качественного кокса по лицензированной технологии коксования преждевременно трамбованной угольной шихты, поддержки прозрачных отношений с предприятиями-заказчиками и эффективных маркетинговых стратегий	Поглощение Управление процессом