

резерв, транснаціональна корпорація, непрофільні активи, сервісне обслуговування, управлінські рішення.

**Ключевые слова:** Стратегия развития, машиностроение, инновации, автомобилестроение, конвейер, оптимизация производства, мотивация персонала, кадровый резерв, транснациональная корпорация, непрофильные активы, сервисное обслуживание, управленческие решения.

**Keywords:** Strategy development, engineering, innovation, motor, conveyor, production optimization, staff motivation, talent pool, a transnational corporation, non-core assets, maintenance, management decisions.

УДК 669.013

Мацкевич Ю. И., аспирант  
ГВУЗ «Приазовский государственный  
технический университет»

### КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Мацкевич Ю. И. Концепция формирования стратегии развития металлургического предприятия.** В статье рассмотрен механизм стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия, его принципы и особенности, позволяющие предопределить достижимость разработанных стратегий и их эффективность. Представлена концепция формирования стратегии развития предприятия, нацеленная на рост рыночной стоимости предприятия, реализация которой позволяет трансформировать систему факторов успешного стратегического развития в систему целевых нормативов и ключевых показателей эффективности предприятия.

**Мацкевич Ю. И. Концепція формування стратегії розвитку металургійного підприємства.** У статті розглянутий механізм стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства, його принципи і особливості, що дозволяють зумовити досяжність розроблених стратегій і їх ефективність. Представлена концепція формування стратегії розвитку підприємства, націлена на зростання ринкової вартості підприємства, реалізація якої дозволяє трансформувати систему чинників успішного стратегічного розвитку в систему цільових нормативів і ключових показників ефективності підприємства.

**Mackiewicz Y. The concept of development strategy of forming a metallurgical plant.** This article describes the mechanism of strategic financial management enterprise, its principles and features that allow pre-empt the attainability of the developed strategies and their effectiveness. Introduced the concept of formation of enterprise development strategies, aimed at the growth of the market value of the company, the implementation of a system which allows you to transform a factor in the successful strategic development in the target system specifications and key performance indicators of the enterprise.

**Постановка проблемы.** Базовой отраслью народного хозяйства Украины является металлургический комплекс, главная цель развития которого – создание условий для развития экономики Украины на основе инновационного обновления отрасли, что обеспечивает повышение её экономической эффективности, экологической безопасности, ресурсосбережения и повышения конкурентоспособности продукции в необходимых экономике Украины номенклатуре, качестве и объёмах поставок на внутренний рынок, рынок стран СНГ и мировой рынок.

Функционирование отечественных предприятий, происходящее под влиянием процессов европейской интеграции, проникновения иностранного капитала и масштабов мирового экономического кризиса, ставит перед предприятиями различных видов деятельности новые управленческие задачи, главной среди которых выступает построение эффективного механизма управления, обеспечивающего усиление их конкурентных преимуществ и удовлетворение экономических интересов собственников предприятия. Это требует внедрения современных концепций и технологий управления, в частности стратегического управления.

«Стратегический набор» предприятия состоит из следующих стратегий: общекорпоративной стратегии, которая формируется и разрабатывается для всего предприятия; общих конкурентных стратегий по отдельным бизнес-направлениям или сферам деятельности; для каждой из функциональных подсистем (филиалов, подразделов, служб) предприятия; ресурсных, которые направлены на достижение стратегических целей предприятия. Основной разновидностью ресурсной стратегии предприятия является финансовая стратегия, которая представляет собой сложную многофакторную модель управления, направленную на достижение поставленных перспективных целей в общей концепции развития предприятия, а также формирования и использования финансовых ресурсов. Разработка концепции механизма формирования стратегии развития металлургического предприятия определяется тем, что она позволяет повысить эффективность управленческих процессов. В процессе реализации концепции предприятия получают инструментальную базу, которая позволяет трансформировать систему факторов успешного стратегического развития в систему целевых нормативов и ключевых показателей эффективности деятельности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В современной экономической литературе имеется достаточно большое количество публикаций, посвященных правовому и экономическому статусу стратегического финансового управления, однако опыт его функционирования выявил ряд проблем. Особое значение среди этих проблем занимают подходы к управлению финансовым механизмом, который объединяют в себе различные сферы: производство, маркетинг, инновации, инвестиции, системы расчетов, кредитования и др. В то же время в отечественной литературе практически отсутствуют системные разработки, посвященные проблемам управления финансами крупных предприятий (вертикально-интегрированных структур). Все это свидетельствует о сложности и многогранности рассматриваемых вопросов, своевременности выявленных проблем. Анализ текущего состояния отрасли и возможных направлений решения существующих проблем обуславливает необходимость разработки стратегии развития металлургического комплекса, направленной на реализацию приоритетных заданий в рамках каждого стратегического направления и перспективы развития сотрудничества между государственными структурами всех уровней и бизнес-сообществом. Необходимость выделения финансовой стратегии из общей стратегии управления предприятием в современных условиях хозяйствования обуславливается причинами, связанными с формированием единой системы управления в целом. Основными регулирующими блоками механизма формирования стратегии предприятия выступают финансовые инструменты и методы, что и требует их более детального рассмотрения.

**Цель статьи.** Целью статьи является разработка финансового механизма стратегического управления, в частности управления финансовыми ресурсами, который представляет собой сложную систему, включающую как управляющие воздействия, так и управляемые объекты, с учётом специфических инструментов и методов из-за сложной иерархической и организационной структуры большинства предприятий (корпораций).

**Изложение основного материала.** Ключевыми факторами, которые оказывают негативное влияние на отечественную черную металлургию, и определяют необходимость формирования концептуальных основ стратегического управления

деятельностью предприятий черной металлургии на основе системного подхода и теории устойчивого развития являются:

1. Снижение производства стали в Украине. По итогам 2009 г. Украина занимала 6 место по производству чугуна, обогнав США, а по выплавке стали – восьмое место. Горно-металлургический комплекс Украины занимает второе место среди стран СНГ по производству черных металлов. Удельный вес в объеме производства стран СНГ по итогам 2008 г. составил: чугуна – 37%, стали – 34%, проката – 27%. Наиболее удачным за последние годы для украинских металлургических предприятий стал 2007 г., что наглядно проявилось в значительных объемах производства основных видов металлургической продукции. Однако в дальнейшем вследствие мирового финансового кризиса и негативных изменений в мировой экономике в целом и в экономике страны в частности производственное и финансово-экономическое состояние металлургических предприятий значительно ухудшилось, в частности падение производства чугуна в 2009 г. по сравнению с 2007 г. составило 27,8%, стали – 30,7%, труб – 39,3%.

2. Уменьшение объемов реализации и внутреннего потребления металлургической продукции. Внутреннее потребление металлургической продукции в Украине является весьма ограниченным, причем наблюдается тенденция его снижения в 2008-2010 годах по отношению к 2007 г. (рис 1.).

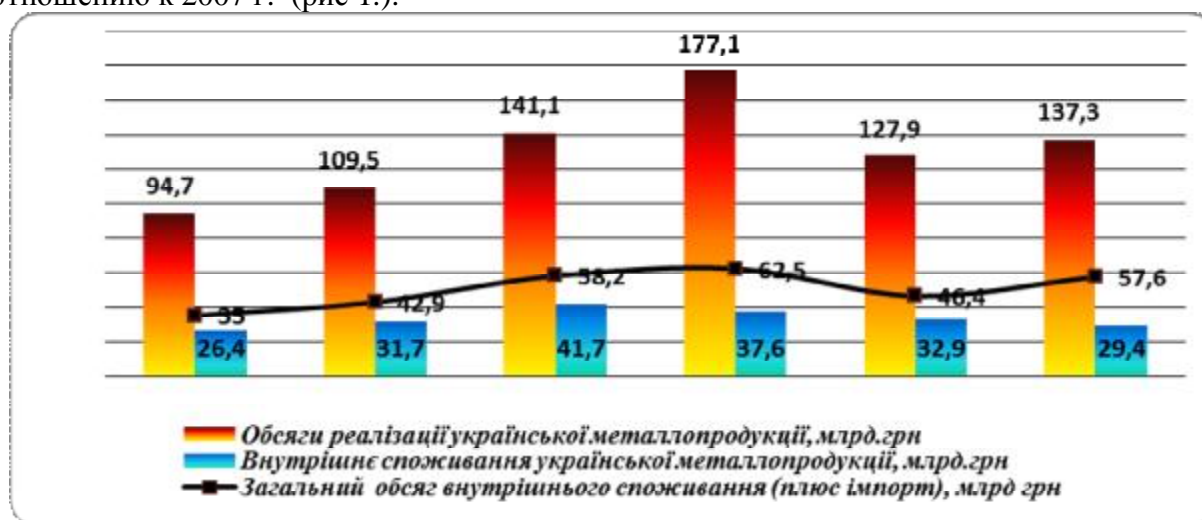


Рис. 1. - Общие объемы реализации и внутреннее потребление отечественной металлопродукции, млрд. грн

Увеличение доли внутреннего потребления в структуре реализованной продукции в 2009 г. (с 21,2% до 25,7%) объясняется значительным уменьшением объемов экспорта металлопродукции в этом году (на 32% по сравнению с предыдущим годом).

3. Снижение внутреннего спроса на металлы со стороны других отраслей промышленности. Произошло падение производства в отраслях экономики, которые формируют основной спрос на металлопродукцию. Глубочайшее падение было зафиксировано в машиностроении, где объемы производства начали снижаться с конца 2008 г.

4. Значительное увеличение цен на сырьё. Неравномерность контроля сырьевых активов привело к тому, что одной из главных проблем для отечественных предприятий является обеспеченность сырьем, поскольку в прошлом году, с одной стороны, произошло значительное увеличение цен на сырьё (в прошлом году цены на руду выросли на 111%, средняя цена за тонну эталона бразильского железорудного сырья 55\$ в 2009 г. выросла до 117\$, по коксу – на 64%). В то же время происходит развитие внешних рынков, для которых характерно большое количество избыточных мощностей и новых производств, введенных в действие. Таким образом, недостаточность рынков сбыта и высокая себестоимость продукции обуславливают определённые трудности для предприятий комплекса.

5. Значительное увеличение цен на основные виды стального проката на внутреннем рынке. Значительное превышение цен на основные виды стального проката на внутреннем рынке над ценами экспорта металла (табл. 1) тормозит внутреннее потребление отечественной металлургической продукции и стимулирует потребление импортной продукции.

6. Высокая степень износа основных фондов металлургических предприятий Украины. Важной проблемой остается старение основных средств, данная тенденция наиболее отчетливо проявляется по отношению к основным средствам производственного назначения. На оборудовании с истекшим сроком службы производится более 50% металлопродукции.

Таблица 1

## Сравнение внутренних и экспортных цен

Наименование продукции	Внутренние цены			Цены на экспортную продукцию		
	Декабрь 2009 г.	Декабрь 2010 г.	Январь 2011 г.	Декабрь 2009 г.	Декабрь 2010 г.	Январь 2011 г.
Прокат плоский горячекатаный	4600	6100	6280	4100	4800	5600
Прокат плоский холоднокатаный	5800	7160	7280	4960	5600	6360
Арматура	5200	6300	6600	3700	4950	5650
Углы, фасонные и специальные профили	5350	6650	6900	4000	5200	5300

Таким образом, формирование металлургического комплекса Украины как составной части металлургической отрасли бывшего СССР, а в последствие распад общехозяйственных связей привели к проблеме избыточных производственных мощностей, которая решается в результате ориентации металлургического производства на внешние рынки. В то же время, как одна из наиболее энергоемких отраслей, металлургия остро реагирует на колебание мировых цен энергоресурсов, что приводит к росту себестоимости готовой продукции. К примеру, по себестоимости производства квадратной заготовки в Украине и ее основных странах-конкурентах (Россия, Бразилия, КНР, Турция) следует отметить, что наша страна превосходит только Турцию, где при производстве стали в основном используется в качестве сырья дорогостоящий лом.

7. Резкое сокращение инвестирования процессов модернизации и технического перевооружения металлургических предприятий. В условиях финансового кризиса инвестирование процессов модернизации и технического перевооружения металлургических предприятий резко сократилось: годовой объем инвестиций в основной капитал в 2010 г. по сравнению с 2007 г уменьшился на 41%, а прямых иностранных инвестиций - почти в 3,5 раза.

8. Низкий уровень финансово – экономических показателей предприятий металлургической отрасли. В результате выборочной оценки деятельности основных предприятий металлургического комплекса следует, что отрицательный финансовый результат в 2008-2010 гг. получали такие предприятия, как ОАО «Алчевский металлургический комбинат» (убытки составили 1013904 тыс. грн.), ОАО «Днепропетровский металлургический комбинат им. Ф. Э. Дзержинского» (убытки 1223325 тыс. грн.), ОАО «Енакиевский металлургический завод» (убытки 778560 тыс. грн.), публичное акционерное общество «Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича» (убытки 418885 тыс. грн.), ОАО «Краматорский металлургический завод им. Куйбышева» (убытки 59817 тыс. грн.). Чистая прибыль в размере 3624 тыс. грн. и 62161 тыс. грн. была получена ОАО «Донецкий металлургический завод» и ОАО «Макеевский металлургический комбинат» соответственно.

9. Устаревшие технологии выплавки стали. В Украине господствуют устаревшие технологии выплавки стали (в мартенах выплавляется 41%, конвертерах - 55% и лишь 4% стали выплавляется в электросталеплавильных печах). Практически не применяются на украинских предприятиях прогрессивное электронно-лучевое плавление стали и методы прямого восстановления железной руды, которые принадлежат к пятому технологическому укладу. Использование непрерывного литья заготовок в Украине составляет лишь 40% общего объема производства проката, тогда как в РФ - почти две трети, а в Германии - 98%. Мартеновский способ производства стали ликвидирован во всех развитых странах мира еще в 1980-1990-х гг., а в Китае - в 2003 г. На сегодня такой способ является малоэффективным как с экономической, так и с экологической точки зрения. На 2010 г. доля мартеновской стали составляет лишь 3,6% мирового производства стали и приходится в основном на Россию (40%) и Украину (46%), т.е. эти две страны в совокупности производят 86% мирового объема мартеновской стали.

Таким образом, занимая ведущие позиции по количественным показателям по выпуску горно-металлургической продукции, металлургический комплекс Украины по качественным и структурным параметрам, уровню техники и технологий занимает одно из последних мест среди стран, которые производят черные металлы. Однако именно металлургический комплекс Украины имеет значительный потенциал развития и должен стать основой развития всей экономики Украины и для этого имеются необходимые предпосылки.

Принимая во внимание выделенные факторы, сдерживающие развитие предприятий черной металлургии Украины, предложим соответствующую концепцию формирования стратегии развития данных предприятий, в основе которой лежит финансовый механизм стратегического управления, поскольку именно финансовые инструменты и методы лежат в основе всех технических, технологических, маркетинговых инноваций.

Концепция, как система взглядов на понимание сущности разработки и реализации финансовой стратегии в системах стратегического управления, должна содержать множество основополагающих утверждений, содержащих: требования к построению и функционированию отдельных составляющих общего механизма формирования и реализации финансовой стратегии; утверждения относительно априорных свойств предметной области и отдельных компонентов организационно-экономических механизмов формирования и реализации финансовой стратегии и их связей; принципы, положенные в основу синтеза (построения) отдельных структурных составляющих организационно-экономических механизмов формирования и реализации финансовой стратегии; условия, которым должны удовлетворять множества объектов, составляющих основу организационно-экономических механизмов формирования и реализации финансовой стратегии (модели, методы, процедуры, структуры); тенденции в развитии предметной области, учитываемые при построении организационно-экономических механизмов формирования и реализации финансовой стратегии.

В основе механизма формирования финансовой стратегии предприятия лежит стоимостной подход, при котором достижение целей собственников капитала обеспечивается менеджментом предприятия и наоборот. Стоимостной подход, появившийся в теории и практике управления относительно недавно, основан на том, что в качестве главного стратегического критерия успешной деятельности системы принимается рост стоимости бизнеса. С учетом выше изложенного считаем необходимым разработать концепцию механизма формирования стратегии развития металлургического предприятия (рис. 2). Актуальность разработки концепции определяется тем, что она позволяет повысить эффективность управленческих процессов. В процессе реализации концепции предприятия получают инструментальную базу, которая позволяет трансформировать систему факторов успешного стратегического развития в систему целевых нормативов и ключевых показателей эффективности деятельности.

Становится очевидным, что для организации стратегического управления на стоимостном подходе необходимо сформировать соответствующий финансовый механизм, в котором должны быть взаимоувязаны принципы, методы и инструменты принятия управленческих решений, система контроля и оценки их результативности, принципы мотивации персонала, система показателей оценки его деятельности, информационное обеспечение и другие целевые задачи. В таком контексте стоимостной подход к механизму формирования финансовой стратегии предприятия обретает все признаки системности, что предопределяет его эффективность.

В первом приближении концепция механизма формирования финансовой стратегии предприятия, нацеленного на рост стоимости предприятия – это деятельность, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых источниках стоимости.

Источниками стоимости предприятия являются:

1. Организационные источники: персонал, его навыки и умения; мотивация; стимулирование; системы – функциональной организации управления, информационные; коммуникации компании; основные бизнес-процессы и т.п.

2. Маркетинговые источники: тип и знание состояния рынка; продукт; системный потребитель; конкуренция; нововведения; торговая марка.

3. Финансовые источники стоимости: капитал компании; резервы; инвестиции; увеличение объемов продаж; чистая прибыль.

С учетом этого предложенная концепция должна базироваться на соблюдении ряда принципов, основными из которых являются: системность, что позволяет рассматривать процесс формирования и реализации финансовой стратегии как взаимодействие различных структурных подразделений предприятия и уровней управления, операционной, инвестиционной, финансовой, производственной, маркетинговой, сбытовой и других видов деятельности; гибкость и адаптивность, что позволяет максимально учитывать влияние факторов внешней и внутренней среды на принимаемые управленческие решения; научно-аналитическое предвидение, требующее применение специального инструментария для разработки действенных финансовых стратегий, что позволит обеспечить их результативность; альтернативность, что позволяет разрабатывать несколько финансовых стратегий, максимально учитывающих динамизм внешней среды, конъюнктуру рынка, рисковость принятия управленческих решений и т.д.; экономическая эффективность, любая финансовая стратегия должна обеспечить достижение основных финансовых индикаторов функционирования предприятия (ликвидность, платежеспособность, финансовую устойчивость и независимость, деловую активность, прибыльность, рентабельность, рост рыночной стоимости предприятия и т.д.)

Основной целью концепции механизма формирования финансовой стратегии предприятия является повышение роста рыночной стоимости предприятия. Реализация данной цели требует решения следующих основных задач:

1. Формирование финансовых целей по уровням управления предприятием.
2. Эффективное управление финансовым потенциалом предприятия.
3. Управление инвестиционно - инновационными процессами предприятия.
4. Контроль стоимости предприятия.

Механизм формирования финансовой стратегии предприятия имеет ряд особенностей, которые предопределяют достижимость разработанных стратегий и их эффективность. Основными из них являются: соответствие современным концепциям финансового менеджмента (теория тотального управления деньгами, концепция непрерывной деятельности предприятия, концепция устойчивого развития предприятия и т.д.), стоимостная идеология и стоимостное мышление, ограниченность финансовых ресурсов, несбалансированность доходов и расходов предприятия, нестабильность внешней среды, состояние рынков (финансового, сырьевого, товарного и др.) и тип

конкуренции и т.д.

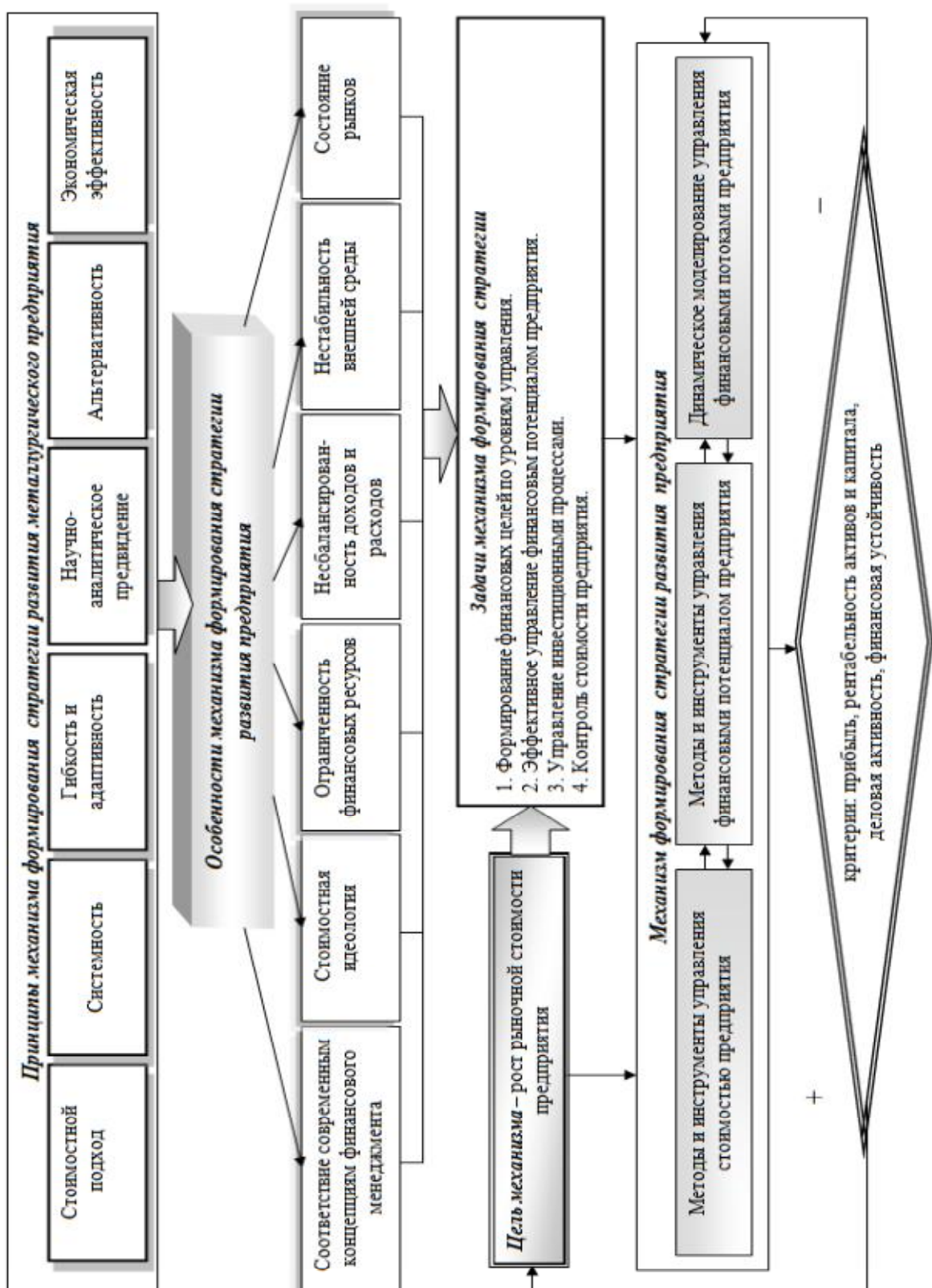


Рис. 2. - Концепция формирования стратегии развития предприятия

Дальнейшая конкретизация данных задач предполагает: анализ влияния организационных факторов финансового управления предприятием на его стоимость и формирование в рамках корпоративной информационной системы отчета о стоимости;

построение модели управления финансовым потенциалом предприятия в условиях идентифицированного этапа жизненного цикла развития предприятия; формирование системы показателей (индикаторов) развития предприятия, используемых в модели оценки его стоимости на определенном этапе жизненного цикла; группировку системы показателей позиционирования предприятия на рынке, уровень конкуренции и другие индикаторы рынка и предприятия, учитываемые при оценке его финансового состояния; разработку методов оценки финансового состояния предприятия с позиции стратегического управления.

При построении механизма формирования финансовой стратегии предприятия следует исходить из представления понятия „механизм управления как процесс”, который может иллюстрировать рис.3. Учитывая, что в качестве основной цели механизма формирования финансовой стратегии предприятия выступает рост рыночной стоимости, как качественный показатель эффективности управления, который определяется величиной экономической добавленной стоимости за определенный период функционирования предприятия, следует признать, что ему предшествует и обеспечивает достижение поставленных целей процесс управления финансами, вызывающий прирост экономической добавленной стоимости [1].

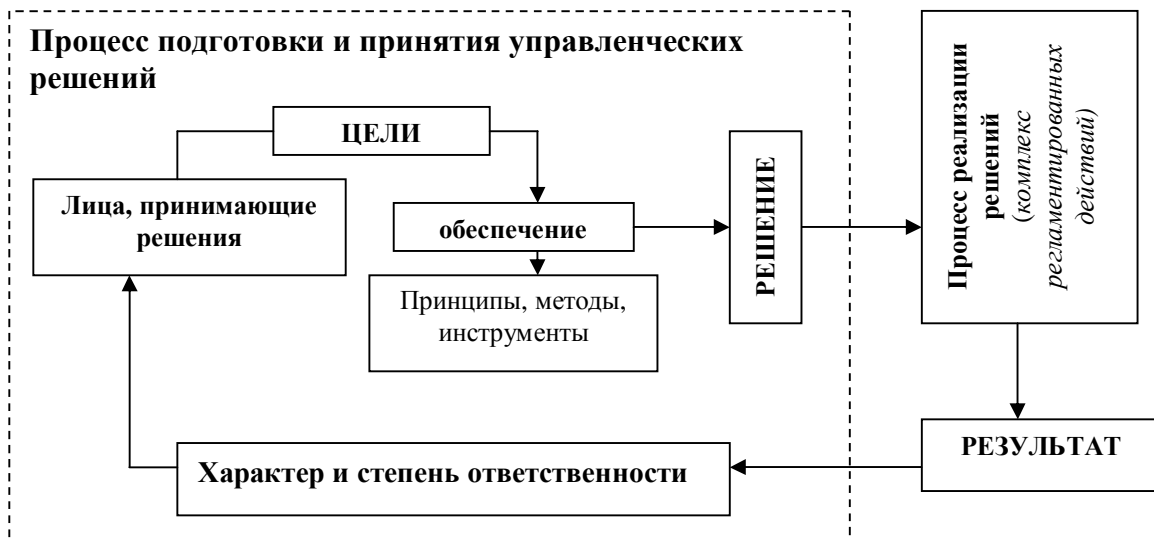


Рис. 3. - Механизм управления как процесс принятия управленческих решений

С учетом этого, механизм формирования финансовой стратегии предприятия может быть представлен как совокупность следующих инструментов и методов управления:

1. Методы и инструменты управления стоимостью предприятия.
2. Методы и инструменты управления финансовым потенциалом предприятия.
3. Динамическое моделирование управления финансовыми потоками предприятия.

В качестве критериев достижения основной цели механизма формирования финансовой стратегии предприятия выделены прибыль, рентабельность активов и капитала, деловая активность, финансовая устойчивость.

Конкретные инструменты и методы реализации рассмотренных мероприятий в рамках концепции механизма формирования стратегии развития предприятиями требуют детального рассмотрения и совершенствования, что и осуществляется последующих разделах диссертационной работы.

**Выводы.** Обеспечить конкурентоспособность украинской продукции на мировом и отечественном рынках можно за счет использования внутренних или внешних ресурсов. Использование внутренних ресурсов на данный момент ограничено финансовыми,



кадровыми и инфраструктурными аспектами, и в ближайшие годы кардинальных изменений не произойдет. Поэтому перспективным путем повышения уровня внедрения инноваций, а, следовательно, и увеличения конкурентоспособности украинских производителей, является привлечение внешних ресурсов (в том числе услуг и готовой продукции).

Анализ сложившихся подходов к сущности понятия «стратегическое управление конкурентоспособностью предприятием» свидетельствует, что: а) наиболее приемлемой методологией исследования и разработки данной категории является системный подход; б) понятия «стратегическое управление» и «конкурентоспособность» связаны между собой единством цели - обеспечение условий для успешного развития организации в будущем на основе формирования конкурентных преимуществ и наращивания конкурентного потенциала; в) к принципам стратегического управления конкурентоспособностью можно отнести: наличие четких целей, определяемых миссией организацией и ее видением будущего, установление связей с окружающей средой, которая включает макросреду (страна, регион), конкурентную среду (отрасль), внешнюю среду на уровне задач (потребители, поставщики, конкуренты); г) на уровне задач конкурентоспособность предприятия как объект управления зависит от качественных и стоимостных характеристик товаров и услуг, эффективности системы управления.

На основе методологии формирования стратегии развития предприятия, используемой в международной практике, подходов, разработанных при создании отечественных моделей стратегического управления, в работе предложена концепция формирования стратегии развития металлургического предприятия, которая позволяет подробно исследовать и качественно осуществить процесс эффективности функционирования предприятия.

#### Список использованных источников:

1. Берсуцкий Я.Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Уч. пособие / Я.Г. Берсуцкий, И.А. Дугинская, Б.Л. Дугинский. – Донецк: ДИЭХП, 2000. – 181 с.
2. Державна служба статистики. Офіційний сайт. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Metal Bulletin: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.metalbulletin.com>
4. World Trade Organization: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://wto.in.ua>
5. World Steel Association. Офіційний сайт: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.worldsteel.org/index.php>
6. World Steel in Figures 2008: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.worldsteel.org/?action=programs&id=64>

**Ключевые слова:** стратегическое управление, системный подход, финансовый механизм, финансовая стратегия, финансовые инструменты и методы, стоимостной подход, рост рыночной стоимости.

**Ключові слова:** стратегічне управління, системний підхід, фінансовий механізм, фінансова стратегія, фінансові інструменти і методи, вартісною підхід, зростання ринкової вартості.

**Keywords:** strategic management, system approach, the financial mechanism, financial strategy, financial tools and techniques, cost approach, growth in market value.