

УДК 338.242

О.В. СТАЛІНСЬКА, к.е.н., доц., ДНУ, Донецьк

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена аналізу можливих напрямів рішення наявних проблем в металургійній галузі, розробці стратегії розвитку, направленої на реалізацію пріоритетних задач в рамках кожного із стратегічних напрямів..

The article is devoted to the analysis of possible directions of decision of problems in metallurgical industry. Strategy of development is presented and directed on realization of priority tasks within the framework of every strategic measure.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, металургійне виробництво ефективність виробництва.

Вступ. Одним з ключових пріоритетів стратегії розвитку країни є збалансоване економічне зростання на основі поетапного заміщення сировинної складової у ВВП на високотехнологічну експортну продукцію, ефективного використання науково-технічного потенціалу. Підприємства ГМК повинні бути зорієнтовані на зниження енергоємності (пріоритети: ресурсозбереження і екологізація) і підвищення якості металопродукції по всьому технологічному ланцюгу від сировини до готових товарів глибокої переробки.

Головною економічною ознакою стратегії ефективного управління є можливість розвитку металургійних підприємств. Стратегія управління створює принципово нові можливості, відповідні їм потреби і ринок. Це вимагає великих первинних витрат. Ефективна стратегія розвитку підприємств не завжди формує ринки, але створює можливість серйозних конкурентних переваг на традиційному ринку. І це можуть бути не обов'язково інженерні або технологічні рішення. Варто також відзначити, що процеси розвитку підприємств доцільно розглядати з точки зору особливостей як регіону, так і галузі.

Постановка завдання. Мета дослідження - аналіз можливих напрямів вирішення наявних проблем в металургійній галузі і розробка стратегії розвитку, направленої на реалізацію пріоритетних задач в рамках кожного із стратегічних напрямів.

При цьому необхідно виділити наступні основні принципи розробки і реалізації стратегій розвитку:

створення економічних умов, стимулюючих прискорене оновлення

основних виробничих фондів для підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається;

концентрація ресурсів на рішенні пріоритетних задач;

розширення асортименту продукції, підвищення її якості, розширення обслуговуваної клієнтської бази;

максимальне використання наявних конкурентних переваг;

опора на власні сили, фінансові кошти, здійснення виробничо-господарської діяльності без залучення державних субсидій;

інноваційно-інвестиційна спрямованість змін і розвитку.

Методологія. Фундаментальну роль в теоретичному і емпіричному дослідженні проблематики функціонування крупних промислових, зокрема металургійних, підприємств, грають праці А. Амоши, С. Аптекаря, Т. Беня, І. Булеєва, Н. Брюховецкой, Р. Бюхнера, Р. Вохе, Т. Келлера, В. Краснової, А. Ліманського, В. Сиченко, В. Точиліна, О. Шубіна і ін. [1-3]. В роботах цих авторів в різних аспектах розглядаються особливості сучасного стану, тенденцій, проблем і перспектив розвитку металургійної промисловості, проаналізовані пріоритети, переваги і недоліки державної політики в цій сфері, обґрунтовані проблеми і визначені перспективи розвитку галузі, металургійних підприємств і об'єднань.

Різні аспекти стратегічного управління гірничодобувними підприємствами розглянуто в роботах Л. Варави. Дослідження А. Акмаєва, А. Ільченко, Б. Тарасова, Л. Шевельова присвячені методичним і практичним проблемам управління витратами металургійного виробництва, забезпечення економічності виробництва продукції, а також аналізу особливостей і проблем формування собівартості і ціноутворення на продукцію металургійних підприємств [3-5].

В сучасних ринкових умовах господарювання структурний аналіз галузевих особливостей, оцінка конкурентної ситуації, кон'юнктури відповідного ринку є необхідна умова для виробничо-господарської діяльності підприємства на будь-якому рівні управління, при будь-яких масштабах діяльності. Не дивлячись на адаптацію підприємств металургійного комплексу України до ринкових умов, його техніко-технологічний рівень і конкурентоспроможність металопродукції не можна вважати задовільним.

Результати досліджень. Необхідно відзначити, що у 2006 – 2008 рр. зростання вартості залізорудної сировини, коксу і металолому, неухильне підвищення тарифів на залізничні і морські вантажоперевезення негативно

вплинуло на рентабельність металургії. Тому, очевидно, що зберегти або поліпшити фінансові показники роботи галузі вдасться лише у разі високих цін на металопродукцію на світових ринках. В іншому випадку, лише половина підприємств української металургії – переважно ті, які забезпечені сировиною – матимуть позитивну рентабельність і прибуток.

Знос основних фондів в ГМК перевищує 65%: понад нормативні терміни експлуатується 54% коксівних батарей, 89% доменних і 87% мартенівських печей, 26% конвертерів і майже 90% прокатних станів [6]. На устаткуванні з терміном експлуатації, що перевищує нормативний, виготовляється 50% всієї металопродукції.

Багато українських металургійних підприємств не мають в розпорядженні відповідного об'єму фінансових коштів і, відповідно, набору сучасних агрегатів для упровадження сучасних енергозберігаючих технологій. З цієї причини українська металургія характеризується як надзвичайно матеріало- і особливо енергоємна галузь.

Згідно даним Головного управління статистики в Донецькій області, за січень – лютий 2009 року на промислові підприємства доводилося 98% загально обласних витрат природного газу [7,8]. І хоча з початку 2006 року споживання природного газу в промисловості Донецької області в натуральному численні проти відповідного періоду минулого року на 2,2% зменшилося, але все ще залишається значним – 2 150,1 млн. куб. м.

Причому основними споживачами газу традиційно є підприємства металургії і обробки металу (27,1% промислові споживання), поступаючись по рівню споживання «блакитного палива» лише обласним підприємствам по виробництву і розподілу електроенергії, газу, тепла, води (48,8%).

Таким чином, неефективне використання паливно-енергетичних ресурсів на металургійних комбінатах приводить до серйозних перевитрат. Ситуація, що склалася, зумовила вибір металургів: або платити значні суми за газ, більше половини якого (в умовах поставок, що жорстко лімітуються) в металургійному виробництві «з'їдає» доменний переділ (40% із споживаних металургійним комплексом України 7,6 млрд. кубометрів газу щорічно доводиться на доменне виробництво) або знаходити йому заміну, забезпечуючи економію.

У зв'язку з цим першочерговими задачами металургії Донецького регіону є модернізація устаткування, розвиток енергозберігаючих технологій, а у зв'язку з останніми подіями і перехід на альтернативні природному газу види палива. Використання металургійними підприємствами області ресурсів в

основному російського природного газу через зростання цін і його дефіцит призведе до падіння рентабельності. В той же час запаси відповідних марок донецького вугілля достатньо для того, щоб запровадити на підприємствах регіону технологію вдування і понизити витрату коксу на 30 – 40% – до 400 кг на 1 тону чавуну. Отже зараз введення в бізнес-плани розвитку ряду підприємств Донбасу - ВАТ «ЕМЗ», МК ім. Ілліча, ВАТ «Азовсталь», ВАТ «Макіївський МЗ» – спорудження установок вдування є своєчасною і доцільною.

Тому очевидно – актуальним напрямом в доменному виробництві є перехід від використання дорогого і дефіцитного ресурсу – газу на більш дешеве і наявне в достатній кількості пилевугільне паливо. Зараз в Україні пилевугільне вдування застосовується тільки на Донецькому металургійному заводі. Проте і інші підприємства регіону ведуть активну підготовку до такої «технологічної зміни». Так, зараз інститутом «Гіпросталь» проектується установки по пилевугільному вдуванню на донбасівських підприємствах: Енакієвському металургійному заводі, ВАТ «Азовсталь» і Алчевському металургійному комбінаті». Загальна вартість цих проектів, за підрахунками фахівців, перевищить 200 млн. євро. При цьому вартість впровадження установки пилевугільного вдування для однієї домни знаходиться в межах від 30 млн. євро до 60 млн. євро.

Разом з цим на металургійному комбінаті «Азовсталь» вже реалізується ряд дієвих заходів, направлених на економію природного газу і інших енергетичних ресурсів (табл. 1).

Очевидно, що на кожному з провідних виробництв-забруднювачів сьогодні назріла необхідність виконання серйозного комплексу заходів щодо зниження витрат, ресурсозбереження, зростання якості продукції, упровадження сучасних апаратів знешкодження газів.

Таблиця 1-Основні впроваджені енергозберігаючі програми ВАТ «Азовсталь»

Напря́м	Економія ресурсів за рік
Будівництво другого газопроводу доменного газу до ТЕЦ	15 млн. м3 природного газу
Економія природного газу за рахунок використання доменного і коксівного газу на виробництві електро- і теплоенергії	16 млн. м3 природного газу
Вдування коксівного газу в доменну піч №3	21,3 млн. м3 природного газу 22,2 тис. т ум. палива
Упровадження автоматичної системи обліку електроенергії	2,5 млн. м3 природного газу

Упровадження автоматичної системи обліку споживання енергоресурсів	15 млн. м3 природного газу
Реконструкція системи зовнішнього освітлення комбінату	0,312 млн. кВт-ч е/е
Вдосконалення режимів завантаження доменних печей	11,88 тис. т коксу

В цілому, стратегія скорочення викидів повинна базуватися, перш за все, на кардинальному зменшенні їх накопичення по ходу технологічного процесу, тим паче, що витрати на ліквідацію екологічних наслідків в 30-35 разів вище, ніж на їх попередження. Тому програми розвитку чорної металургії все більш ув'язуються з жорсткими природоохоронними вимогами.

Головним регулятором розвитку на сучасному етапі все більше виступає співвідношення між ціною, якістю продукції (послуг) і дисципліною поставки. Другим напрямом є науково-технічні новації [5-6]. Проте, в даний час ці процеси (за винятком окремих підприємств) здійснюються на технологічній базі, сформованій головним чином в попередні роки. На відміну від розвинутих країн, де 85–90% приросту ВВП доводиться на виробництво наукоємної продукції, українська економіка розвивається без істотного використання результатів наукових досліджень. Той факт, що за роки економічного зростання кількість підприємств, які здійснюють інновації, не тільки не виросла, а навпаки – зменшилося, підтверджує цей висновок.

Таким чином, основою стратегічного курсу, його базовим принципом повинна стати реалізація державної політики, направленої на введення інноваційної моделі. Сьогодні існуючий інтелектуальний і науково-технічний потенціал дає підстави на це розраховувати.

На цьому етапі держава повинна стати безпосереднім провідником інноваційного розвитку, замовником і організатором досліджень і розробок у напрямі науково-технічного прогресу. При цьому необхідно підвищувати рівень комерціалізації результатів наукових досліджень, зменшувати інноваційні ризики. Ввести ефективний механізм контролю і забезпечення державної науково-технічної і інноваційної політики.

Зараз перед вітчизняною металургією гостро стоїть питання збереження своєї конкурентоспроможності. Щоб цього добитися, українським виробникам необхідно або остаточно вибрати спеціалізацію на поставках заготовок і слябів і прагнути до довгострокових контрактів з іноземними прокатними заводами, або терміново проводити модернізацію з метою освоєння випуску більш якісної продукції більш високого переділу, або знижувати собівартість, щоб протистояти китайським виробникам на своїх

традиційних ринках збуту.

Можна сказати, що в даний час українські металургійні підприємства застосовують, фактично, всі три вищезазначені стратегії, проте ключовим елементом у будь-якому випадку стає ефективність виробництва, особливо, в плані використання енергоносіїв. У зв'язку зі спадом кон'юнктури світового ринку чорних металів експерти галузі закликають вітчизняні метпідприємства інтенсифікувати технічне переозброєння.

Систематизація і узагальнення виявлених стримуючих чинників і проблемних аспектів діяльності і розвитку металургійних підприємств дозволяють сформулювати основну системну проблему: невідповідність, дисбаланс технічного і технологічного рівня виробництва, конкурентоспроможності і якості металопродукції вимогам, що пред'являються споживачами, і в цілому екстенсивний характер процесів розвитку в галузі. Враховуючи бюджетно- і регіоноутворювальний характер металургійних підприємств, а також той факт, що чорна металургія є базовою галуззю промисловості, слід констатувати, що виявлена системна проблема в цілому і окремі її аспекти створюють загрозу як для розвитку окремих металургійних підприємств, так і для зростання економіки України в цілому, обумовлюють вплив на їх розвиток наступних ризиків: інвестиційних; геополітичних; техногенних і екологічних; макроекономічних; операційних [5]. Ефективний і динамічний розвиток металургійної промисловості, підвищення конкурентоспроможності продукції і власне українських підприємств багато в чому залежатимуть від створення сприятливого правового і економічного клімату для їх інноваційного розвитку.

Аналіз особливостей господарювання металургійних підприємств (економічних, техніко-технологічних, інноваційно-інвестиційних), кон'юнктури та перспектив споживання металу, а також оцінка ефективності стратегій розвитку, сильних і слабих сторін крупних металургійних підприємств України дозволяють розробити *концептуальні основи ефективної маркетингової стратегії розвитку*. Так, загальною стратегією для більшості металургійних підприємств України повинна стати стратегія зниження собівартості, яка дозволить добитися максимального фінансового ефекту від упровадження маркетингових цінових стратегій. Для кардинального поліпшення кризової ситуації різкого падіння обсягів виробництва і реалізації продукції доцільним заходом є проведення внутрішньої реструктуризації виробничо-організаційної структури підприємств і зниження витрат виробництва. При цьому діяльність підприємств в планований період можна

умовно розбити на два етапи:

1. Етап упровадження на ринку (тривалість етапу – 4 – 5 місяців). На даному етапі передбачається рішення наступних задач: напрацювання клієнтської бази; збільшення обсягів продажу; завоювання лідерства по показниках частки ринку; створення позитивного іміджу підприємства; рішення задач організаційно-технічного характеру, які повинні забезпечити вихід на ринок і підготувати реалізацію стратегії «глибокого проникнення».

2. Етап «глибокого проникнення» передбачає реалізацію заходів, направлених на:

підвищення якості продукції;

розширення асортименту продукції;

проникнення в нові географічні сегменти ринку.

Рішення цих задач доцільно здійснюватиме за допомогою реалізації комплексу взаємозв'язаних заходів щодо товарної політики, ціноутворення, розподілу продукції, активізації рекламних зусиль, що приведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З урахуванням аналізу стану і тенденцій розвитку внутрішнього і зовнішнього ринків в основу ефективної і дієвої маркетингової стратегії повинна бути встановлена концепція концентрованого маркетингу на першому етапі з поступовим переходом на стратегію диференційованого маркетингу на другому етапі. Ця стратегія орієнтована на покупців і маркетингові програми, які відповідають їх мотивам і уявленням, що дозволяє забезпечити металургійним підприємствам більш високі обсяги продажу і менші, в порівнянні із стратегією концентрованого маркетингу, рівні ризиків (фінансових, комерційних, інвестиційних).

На рис. 1 представлено алгоритм розробки і реалізації стратегії розвитку металургійного підприємства, що складається з трьох стадій: аналітико-діагностична, стадія стратегічного планування, стадія реалізація стратегії і відповідного кожній стадії комплексу заходів. Процес стратегічного управління в даному випадку є не тільки взаємозв'язком стадій і етапів стратегічного аналізу і синтезу, а управління подвійною орієнтованою системою, включаючи розробку і реалізацію стратегії, оцінку її відповідності сформульованій меті і задачам, а також засновану на попередньому аналізі ефективності корекцію певних елементів або стратегії розвитку в цілому.



Рис. 1 – Алгоритм розробки і реалізації стратегії розвитку металургійного підприємства

На *першій стадії* запропонованого *алгоритму* здійснюється аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, дослідження їх складових, огляд ринку для подальшого виявлення наявних і потенційних можливостей і загроз підприємства.

При цьому слід зазначити, що при розробці ефективної стратегії розвитку металургійного підприємства доцільно більше орієнтуватися на аналіз стану зовнішнього середовища, ніж на зміни внутрішніх проблем і оцінку внутрішнього потенціалу. Вивчення поведінки конкурентів направлено на визначення їх сильних і слабих сторін і побудову на цій основі стратегії своєї конкурентної боротьби, досягнення власних конкурентних переваг.

Висновки. Таким чином, на базі отриманої в ході проведеного аналізу середовища інформації формулюються загальні принципи, місія і мета діяльності металургійного підприємства, яка сприяє ідентифікації єдиного цільного образу підприємства, його планованого іміджу і позиціонування

для споживачів, працівників. В загальному вигляді місія конкурентноздатного металургійного підприємства в сучасних умовах господарювання може бути сформульована таким чином: виробництво і реалізація якісної продукції з максимальним завантаженням устаткування, широким використанням внутрішніх сировинних і енергетичних ресурсів територіальної освіти, де розташовується підприємство, розширенням клієнтської бази (споживацького сегменту) при одночасному скороченні витрат на організацію виробництва, реалізацію і управління або, іншими словами, отримання максимального ефекту при мінімумі витрат.

Список літератури: 1. *Аптекарь С.С.* Методические вопросы формирования экономического механизма в вертикальных хозяйственных ассоциациях / *С.С. Аптекарь, В.В.Краснова.* – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1994. – 15 с. 2. *Булеев И.П.* Стратегия развития предприятия в условиях риска / *Булеев И.П., Т.Ю. Корытко* // Прометей. – 2005. – №1. – С. 147 – 150. 3. *Бень Т.Г.* Цілі та форми реструктуризації металургійних підприємств / *Т.Г.Бень, С.Б.Довбня* // *Металлургическая и горнорудная промышленность.* – 2001. – №2. – С. 100 – 102. 4. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики / *И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, Н.Е. Брюховецкая* и др.: монографія. – НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – 526 с. 5. *Варава Л.Н.* Стратегическое управление в горнодобывающей промышленности: на примере предприятий железорудной подотрасли Украины / *Л.Н. Варава*; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2002. – 363 с. 6. *Металлургический комплекс стран СНГ: экономический аспект* / *В.А. Романич, О.В. Юзов, Т.Б. Рубинштейн* и др. – М.: МИСИС, 2003. – 208 с. 7. О перспективах развития металлургического комплекса – базовой отрасли экономики Донецкой области. Экономический докл. / Госкомстат Украины. Главное управление статистики в Донецкой области. – Донецк, 2007. – 13 с. 8. О работе металлургического комплекса – базовой отрасли экономики Донецкой области. Экономический доклад / Государственный комитет статистики Украины, Главное управление статистики в Донецкой области. – Донецк, 2008. – 14 с.

Подано до редакції 04.03.2010