

лю за економічною поведінкою підприємств. Роль держави полягає саме в створенні сприятливих економічних умов для підприємництва, в прийнятті законодавчих актів щодо тих аспектів взаємовідносин суб'єктів господарювання, які дійсно того потребують, в формуванні іміджу українських підприємств за кордоном і захисті внутрішнього ринку й інтересів експортерів за допомогою узгоджених правових процедур.

#### Список літератури

1. Див., наприклад: Kovaleva E. The Role of Transnational Actors in International Relations // The Globalization of Eastern Europe. Eds. by Claus Zegbers, Kerstin Imbush. - Hamburg: Lit, 2000. - P.473-502; Kovaleva E. Actors and Internationalization in Ukraine: If Winners Take All, Whoes Goes Global? // Explai-

ning Post-Soviet Patworks. Vol.3. - Burlington: Ashgate Publishing Ltd, 2000. - P.265-299.

2. World Development Indicators. - Washington DC: World Bank, 1999. - 440 с.

3. Малярчук В.А. Формування інвестиційного клімату в Україні: інституціональний контекст // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія економічна. Випуск 26. - Донецьк: ДонДТУ, 2001. - С.43-52.

4. Кузнецов В. "Золотой миллиард" и остальное человечество / Pro et contra. Проблемы глобализации. - 1999. - №4. - С.103-113.

5. Шишков Ю.В. Европа и процессы глобализации экономики // Европа: вчера, сегодня, завтра. Отв. ред. Н.П.Шмелев. - М.: Изд-во "Экономика", 2002. - С.745-769.

**Т.С. ПАНФИЛОВА, доцент,  
Л.В. ДОРОХОВА, ДонНТУ**

### ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МИНИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ЗАВОДА

В настоящее время многие производства индустрии Украины требуют модернизации и реструктуризации. На крупных предприятиях необходимы значительные инвестиции для обновления основных фондов. К таким отраслям относится и черная металлургия, со степенью износа производственных мощностей от 50 до 70%. Металлургия для Украины является экспортоориентированной отраслью, что делает её чувствительной к малейшим изменениям ситуации на мировом рынке [1]. Поэтому для своего успешного функционирования металлургические предприятия должны в полной мере учитывать тенденции развития мировой металлургии, среди которых выделяются обострение конкурен-

ции в условиях устойчивого спада темпов прироста потребления металла, повышение требований к качеству металлопродукции, приоритетное развитие сталеплавильных технологий в пользу создания гибких высокоэффективных технологических комплексов, замена массового производства стали низкого и среднего качества на громоздких технологических линиях в пользу компактных производств, способных быстро реагировать на изменение рыночной ситуации.

С учетом требований рынка и прогресса в технологии электросталеплавильного производства, внепечной обработки и разлива стали, созданием криволинейных машин непрерывного литья и

высокоскоростных сортовых станов, образованием избытка лома, удорожанием топлива, а, следовательно, перевозок полностью сформировалась экономическая концепция “мини-заводов”, то есть заводов небольшой производительности (до 0,4-2,2 млн. т стали в год).

Современное содержание понятия мини-завод включает в себя: минимальные затраты на производство, минимальные выбросы технологических отходов в окружающую среду, минимальные простои оборудования и агрегатов, минимальный производственный цикл при максимальной производительности, продажах и рентабельности.

На сегодняшний день в мире насчитывается около тысячи мини-заводов различной производительности и уровня технологии, которые выплавляют около 12,3% мирового производства стали [2]. В таких странах как США, Япония, Италия и Испания, на их долю приходится более 20-30% общего объема металлопродукции. Достаточно быстро и успешно они развиваются в Бразилии, Индии, Китае и Тайване. По прогнозам к 2020 г. заводы с полным циклом будут выплавлять не более 30% стали [3].

В связи с наличием свободных мощностей, сырья и квалифицированной рабочей силы для металлургического комплекса Украины представляются достаточно очевидными преимущества концепции “мини-завод”. На наш взгляд, принцип мини-завода после соответствующей реконструкции может быть реализован для сталелитейных комплексов на таких предприятиях, как Краматорский завод “Энергомашспецсталь”, Новокраматорский машиностроительный завод и Мариупольский концерн “Азовмаш”, в структуре которых уже сегодня имеются электродуговые печи и современные агрегаты для внепечной доводки стали. Учитывая их выгодное географическое положение (индустриальный регион), преобладающая часть продукции может быть ориентирована на местных

потребителей, а остальная – на экспорт. Следует отметить, что кроме вышеупомянутых заводов, в Украине имеются еще предприятия, которые при соответствующих инвестициях могли бы быть реконструированы в современный мини-завод. Это может привести к уменьшению импорта металлопродукции из стран ближнего и дальнего зарубежья, а также существенно снизиться себестоимость с одновременным повышением качества металлопродукции, выпускаемой для нужд отечественного машиностроения, за счет концентрации производства на современных комплексах. Что же касается других металлургических заводов Украины, то вероятность создания в их условиях предприятий по принципу мини-завода, видимо, будет во многом определяться условиями развития мирового и внутреннего рынков, ситуацию на которых в настоящее время нельзя признать благоприятной. Возможно, для некоторых предприятий окажется экономически целесообразной только переработка (прокатка) первичной непрерывнолитой заготовки, которая будет поставляться с других заводов, а для некоторых реальным выходом из кризисной ситуации будет отказ от громоздких мартеновских цехов с последующей многостадийной прокаткой в пользу создания электросталеплавильного цеха, который бы обеспечивал заготовкой наиболее эффективные прокатные агрегаты. Добавим, что их основным сырьем является утилизированный металлолом близлежащих регионов, а в ближайшее время количество вторичных металлов в Украине, образующихся только в процессе металлургического производства, возрастет по прогнозам на 25% [4]. Актуальность распространения мини-заводов подтверждается популярностью их развития в России. Только в 2001 г. началось строительство (реконструкция) пяти мини-заводов [5]. Отметим, что в случае реализации концепции современного мини металлургического

завода необходима только реконструкция уже существующих электросталеплавильных цехов, что значительно дешевле, чем реконструкция крупных металлургических комбинатов или строительство нового завода, и требует минимального объема инвестиций. Однако при прогнозировании структурной перестройки каждого конкретного предприятия (или его части) в пользу той или иной концепции необходимо учитывать особенности состояния украинской металлургии в целом.

Преимущества мини металлургических заводов состоит в том, что они более гибкие, отличаются быстрой переналадкой оборудования, ориентированы на небольшие партии металлопродукции, которые нерентабельны для предприятий с полным циклом. Отсутствие заказов, и, как следствие простой мини-завода, ведет к меньшим потерям по сравнению с крупным комбинатом. В то же время, выпускаемая продукция не уступает по цене и качеству конкурентам.

В условиях рыночной экономики, чтобы приспособиваться к изменяющимся условиям внешней среды и при этом всегда держать курс на достижение поставленных целей, мини-заводу необходимо использовать такой инструмент, как стратегическое управление, которое предполагает разработку хорошо продуманной стратегии. Важен целевой подход к решению любых управленческих задач и организации системы в целом, что требует определения роли и места стратегического планирования в системе стратегического управления.

Следует отметить, что в настоящее время трудно увидеть границы между стратегическим управлением и планированием. Во многих работах эти понятия практически не различают – рассматривают как один процесс с одинаковым содержанием. Некоторые подразумевают под ним планирование (Уткин Э.Е., Ильин А.И.), другие – управление

(Хан Д., Томпсон А.А., Герасимчук В.Г., Виханский О.С., Маркова В.Д.).

Процесс стратегического управления представляет собой взаимосвязь нескольких стадий и этапов. Специалисты в этой области неоднозначно подходят к его осуществлению. Например, Стерлин А.Р. и Тумин А.Р. останавливаются на двух стадиях – стратегический анализ и синтез. Они оставляют без внимания этап реализации стратегии, однако, управление является двойственно ориентированной системой и включает в рассмотрение реализацию стратегии, а также оценку и контроль.

С учетом вышеуказанных недостатков авторами предлагается следующий алгоритм осуществления стратегического управления, состоящий из трех стадий: диагностическая стадия стратегического анализа, стадия подготовки и принятия плановых решений – стратегического синтеза, и стадия реализации стратегии и контроля. (рис. 1).

I стадия – диагностическая, состоит из этапов анализа среды, формирования миссии и целей.

На первом этапе осуществляется анализ внешней среды, проводится изучение её составляющих для последующего выявления возможностей и опасностей, грозящих мини-заводу. При разработке стратегии развития мини-завода необходимо больше ориентироваться на состояние внешней среды, чем на изменения внутренних проблем. Её анализ предполагает выделение двух составляющих: макро- и микроокружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения мини-завода, наиболее существенные факторы для него – это экономические, политические, технологические и международные.

При рассмотрении экономического фактора обращают внимание на такие общие показатели, как уровень экономического развития, темп инфляции, размер процентной ставки по кредитам, тип

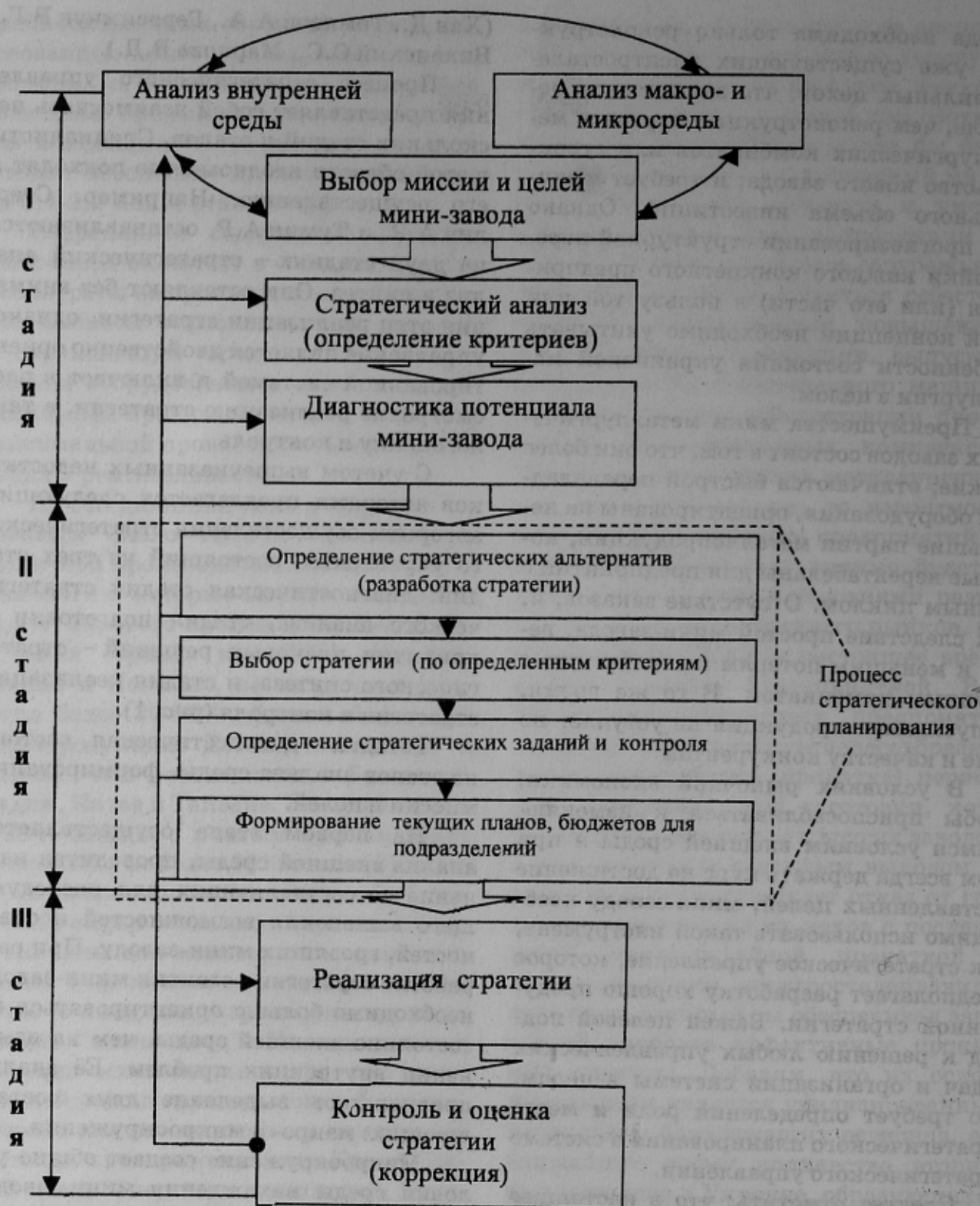


Рис. 1. Алгоритм процесса стратегического управления и планирования

и уровень развития конкурентных отношений. Наиболее весомым показателем в рамках данного фактора выступает обеспеченность сырьевыми и энергетическими ресурсами внутри региона, так как мини-завод работает на сырье их

близлежащих регионов, а перевозки его на дальние расстояния теряют экономический смысл. Показатель – наличие устойчивой потребности в металлопродукции определенного сортамента важен при условии работы мини-завода на нуж-

ды региона. Однако вопрос устойчивости спроса не так существенен для мини-завода, как для крупного завода, учитывая способность быстро произвести переналадку оборудования и возможность перейти на выпуск другой продукции в зависимости от заказов. Изучение технологического фактора позволяет отслеживать новые достижения в науке и техники. На мини-заводах применяются передовые экологически чистые технологии для металлургического производства, что позволяет существенно сократить численность управленческого аппарата, уменьшить количество вспомогательных цехов и участков, резко снизить трудозатраты и накладные расходы.

Показатели международного фактора играют весомую роль, так как в последнее время проводится множество антидемпинговых мер против качественной металлопродукции. В его структуре необходимо также учитывать изменение курсов валют, установление квот на экспорт определенного сортамента, возможность мирового экономического кризиса. Колебания курсов валют является достаточно большой угрозой для мини-заводов Украины, так как основные запчасти и специальное сырье пока приобретается за рубежом. Проведение антидемпинговых расследований и общий экономический кризис также подрывает нормальную работу завода, однако эти действия не так страшны для мини-завода, способного к быстрой переориентации на другие рынки.

Анализ микроокружения основывается на изучение тех составляющих, с которыми мини-завод находятся в непосредственном взаимодействии: покупатели, поставщики, конкуренты, рабочая сила.

Количество заказов у мини-завода значительно больше, чем у крупного металлургического комбината, так как он ориентирован на заказы небольших партий. Значительную часть себестоимости металлопродукции занимают транспортные расходы до 30%, а для мини-

завода могут сокращаться до трех процентов.

Анализ поставщиков основывается на выявлении наиболее перспективных фирм, снабжающих мини-завод сырьевыми, энергетическими, информационными, финансовыми и другими ресурсами. Основным сырьем для мини-завода является металлолом, отдаленность которого по разным оценкам не превышает 400 км, что меньше в 4-5 раз, чем для крупных комбинатов.

Изучение конкурентов направлено на определение их сильных и слабых сторон и построения на этой базе стратегии своей конкурентной борьбы. Мощный прогресс в области электросталеплавильного оборудования для мини-заводов дал возможность предлагать свою продукцию на рынке наравне с крупными комбинатами.

Рабочая сила рассматривается для выявления потенциальных возможностей в обеспечения кадрами. Полная автоматизация процессов позволяет иметь штат в 3-5 раз меньше, чем на крупном металлургическом заводе.

Макро- и микроокружение необходимо оценивать по трем параметрам: определяются изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии, выявляется, какие факторы несут угрозу, а какие представляют потенциальные возможности для достижения целей с дальнейшей корректировкой плана. Внешняя среда является источником, питающий мини-завод ресурсами, необходимыми для материализации его внутреннего потенциала.

Этап анализа внутренней среды охватывает различные стороны или срезы деятельности внутри мини-завода: кадровый, производственный, финансовый, организационный, маркетинговый и др. Достаточно емкое определение этому процессу дал Б.Деннинг, который внутренний анализ среды представляет как методическую оценку основных функциональных областей предприятия и называет управленческим обследованием

[6]. Состав показателей внутренней среды для каждого отдельного мини-завода будет зависеть от его деятельности. Если говорить в целом о его сильных сторонах по сравнению с крупным заводом, то здесь необходимо выделить небольшие площади, небольшие удельные капитальные вложения на 1 т готовой продукции, небольшие сроки проектирования и строительства, высокие потенциальные возможности в части реконструкции, достижение минимальной длительности цикла, более высокий уровень рентабельности.

На этапе определения миссии и целей возникает необходимость их идентификации, так как в соответствии с ними будет строиться стратегическое управление. С одной стороны, анализ среды является исходным в процессе стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей, выработки стратегии, позволяющей осуществить их. С другой стороны, при анализе необходимо знать, с какой целью он проводится. Поэтому эти два этапа взаимообусловлены и входят взаимосвязано.

Определение миссии и целей как составная часть стратегического управления, играет существенную роль как во внешней, так и внутренней среде. Для внешней среды они способствуют созданию цельного образа, дают понять, какую экономическую и социальную роль в обществе играет мини-завод, какого восприятия добивается от потребителей, поставщиков, работников. Во внутренней среде они помогают работникам понять цели и выработать единую позицию. При определении миссии главная задача состоит в том, чтобы выявить момент, когда появляющиеся возможности или угрозы сделают желательным пересмотр долгосрочного направления развития.

Миссия мини металлургического завода направлена на обеспечение металлопотребляющих отраслей качественной продукцией с максимальной загрузкой

оборудования, широким использованием внутренних сырьевых и энергетических ресурсов региона, при одновременном сокращении расходов на организацию и управление.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности и лежат в основе построения организационных отношений. Существует четыре сферы, в которых необходимо устанавливать свои цели: доходы, работа с потребителями, благосостояние и потребности сотрудников, социальная ответственность. Они формируют критерии для оценки целесообразности предлагаемого образа действий, альтернативных вариантов стратегий, устанавливают стандарты достигаемой эффективности и дают общий ориентир для деятельности мини-завода в целом. После их определения проводится стратегический анализ, задача которого заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявления особенностей, закономерностей и тенденций его развития, выбор способов управления. Часто недостаточно лишь проанализировать влияние внешней и внутренней среды, спрогнозировать конкурентоспособность, необходимо также анализировать значимость и уровень их влияния на дальнейшее развитие. Для этого предлагается применять SWOT-анализ, где все исследуемые факторы – внешние (возможности и угрозы) и внутренние (силы и слабости) разделяют на негативные и позитивные, рассматривая их во взаимосвязи и зависимости друг от друга. Следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, нереализованная возможность может стать угрозой, если ею воспользуется конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать мини-заводу дополнительную сильную сторону, в том случае, если конкуренты не устранили эту угрозу.

Эффективность стратегического анализа обуславливается достижением ряда принципов: комплексность и систем-

ность стратегического и SWOT-анализа; использование достоверной и объективной информации в аналитической работе; обоснованность выбора и набора аналитического инструментария. В результате соблюдения этих принципов складывается комплексный прогноз развития рынка, который является основой стратегического планирования

Результаты диагностики потенциала мини-завода дают его стратегическую оценку в соответствии с целевыми требованиями по качеству, количеству ресурсов и т.д.

II стадия – стратегический синтез полученной аналитической информации, предполагает разработку и оценку возможных вариантов стратегии развития мини-завода с целью определения базового варианта. На этой стадии подфункция стратегического управления и планирования – моделирование. Применяется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего, портфельный анализ.

Условную границу начала стратегического планирования можно объединить с началом этапа разработки стратегических альтернатив. Чем большее количество вариантов рассматривается, тем большая вероятность выбора наилучшего из них. При их оценке, главное – учесть подчиненное положение объекта, относительно которого предполагается принять решение и обеспечить системный подход, способствующий сравнительному анализу вариантов решения по показателям, характеризующим конечные результаты и позволяющий установить соответствие каждого из них целям, поставленным перед мини-заводом. Наилучшим из возможных должен быть признан вариант, который в наибольшей степени гармонирует с обозначенными целями.

Этап выбора и разработки стратегии, предполагает краткое описание того, как мини-завод стремится достичь своих целей на рынке. Здесь принима-

ются решения о том, какие средства будут для этого привлечены.

С учетом специфики мини-завода разработка базовой стратегии направлена на повышение конкурентоспособности. Ее выбор зависит от потенциала и условий внешней среды, складывающейся на рынке. Все эти параметры влияют на стратегический выбор и возможности. При их анализе определяют конкурентные преимущества, основываясь на результатах проведенного SWOT-анализа, подразделяя их на тактические и стратегические факторы. Под тактическими подразумевают превосходство или же высокую компетентность в какой-либо области или выпуске продукции по сравнению с конкурентами. Стратегический фактор отличается от тактического тем, что может быть достигнут в перспективе после выполнения конкретных условий.

Говоря о конкурентных стратегиях, подразумеваем, что мини-завод должен быть нацелен на достижение конкурентных преимуществ, а создать их призвано стратегическое управление. Существуют два основных аспекта, по которым определяют степень разработанности стратегии конкуренции: дает ли она предприятию конкурентное преимущество и позволяет ли ему занять выгодную в долгосрочной перспективе позицию на рынке и получать высокую прибыль. Исходя из мировой практики мини-металлургическим заводам присущи три базовые стратегии: минимизация издержек производства и реализации продукции, фиксация определенного сегмента рынка, специализация в производстве продукции [7].

Стратегия минимизация издержек производства и реализации продукции направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы себестоимости продукции. Доминирующую роль здесь играют технологические аспекты производства, что подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции, детальную про-

работку новой продукции. Залогом успешной работы таких заводов является постоянный поиск новых технологий, направленный на улучшения качества и товарного вида продукции для удовлетворения требований рынка, непрерывная модернизация основных агрегатов.

Мини-завод может использовать эту стратегию, если соблюдаются следующие рыночные условия:

- преобладание ценовой конкуренции;
- различия в принадлежности металлопродукции к конкретному заводу мало значимы для покупателей;
- металлопродукция стандартизована и сертифицирована в соответствии с общепринятыми международными нормами, и покупатель может приобретать её у различных производителей;
- доступ к дешевым источникам сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.

Стратегия специализации в производстве продукции предполагает концентрацию усилий мини-завода на определенном сегменте рынка. В противоположность стратегии минимизации издержек эта стратегия не стремится охватить весь рынок. Специализация в производстве заключается в придании выпускаемой продукции определенной совокупности уникальных свойств. Соответственно упор делается на качество, каналы продвижения на рынок и т.п. В этом случае потребитель готов платить больше, чем за рядовую продукцию. Таким образом, при специализации в производстве продукции себестоимость ее обычно повышается, но затраты все же имеют второстепенную роль, так как компенсируются за счет установления более высокой цены. Тем самым стратегия специализации позволяет уклониться от широкой ценовой конкуренции.

Возможные источники специализации продукции для металлургического мини-завода следующие:

- технические приоритеты и инновации;

- высокий технологический уровень, обеспечиваемый лучшими современными образцами оборудования и автоматикой;

- высокое качество металлопродукции ответственного назначения;

- отдельные маркетинговые функции (каналы распределения);

- квалификация и опыт работников;

- выгодное географическое месторасположение.

Стратегия фиксации определенного сегмента рынка и концентрации на нем усилий мини-завода соответствует ситуации монополистической конкуренции, в которой он благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой (преимущество в отношении приемлемой максимальной цены продаж). Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности мини-завода на относительно небольшой целевой группе потребителей. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, так как основана на узкой области конкуренции внутри отрасли (сегмента рынка), которая может быть определена с точки зрения географической уникальности. Мини-завод использует данную стратегию, если наблюдается отсутствие или недостаток ресурсов, а также для усиления барьеров вхождения в отрасль или на рынок. Поэтому в основном эта стратегия характерна для мини-заводов небольшой емкости.

Возможные источники фокусирования продукции для мини-завода в этом случае следующие:

- существуют некоторые рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать свою деятельность;

- стабильный спрос на продукцию в рамках отрасли или региона;

- дешевые сырьевые ресурсы (металлом);

- значительные законодательные и экономические барьеры для конкурентов;

- размер рыночного сегмента обеспечивает прибыльность, и она имеет потенциал роста;



- ресурсы мини-завода (объемы производства) не позволяют обслуживать весь рынок, однако позволяют качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

После обоснования базовой стратегии необходимо определить функциональные стратегии в сферах маркетинга, производства, персонала, закупки сырья и материалов и т.д. На этом границы действия стратегического планирования заканчиваются.

Этап реализации стратегии обуславливает начало третьей стадии стратегического управления, который предполагает создание необходимых предпосылок для успешного её выполнения.

Контроль и оценка обеспечивает обязательную обратную связь между ходом процесса осуществления стратегии и поставленными перед мини-заводом целями. Стратегический контроль необходим для того, чтобы выяснить, возможно ли в дальнейшем применять выбранную стратегию и при необходимости провести её корректировку. Контроль должен быть организован по выполнению всех планов, программ заданий по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки.

Стратегическое управление не является статичным и это подтверждается двумя обстоятельствами. Во-первых, достигнув поставленных целей, мини-завод использует полученные результаты как средство достижения новых целей, превращая тем самым управление в динамичный процесс. Во-вторых, необходимость непрерывного управления и планирования заключается в постоянной изменчивости окружающей среды и внутреннего состояния, что приводит к постоянной неопределенности будущего.

Изменение внешней и внутренней среды, потенциала мини-завода обуславливает его переход в различные стадии экономического развития. Причем, каждой стадии соответствует своя стратегия

развития: роста (наступательная, атакующая), сокращения, стабилизации, выживания (оборонительные). Учитывая гибкость мини-завода, он может с помощью их координировать развитие того или иного направления в выборе производства определенного сортамента и его реализации.

В итоге можно сделать вывод: мини-заводы являются достаточно перспективным направлением для украинских сталелитейных мощностей. Причем, с учетом нестабильности рынка металлопродукции, стратегия развития мини-завода требует постоянной корректировки, что повышает значимость стратегического управления.

#### Список литературы

1. Герасимчук Н. Тенденции развития промышленности Украины // Экономика Украины. - 2002. - №3. - С.24-28.
2. Wiesinger H. Trends and Development Potential Of the Metallurgical Industry. Proceeding of the 8th Continious Casting Conference Linz, Austria, 2000. June 5-7. - P.1-8.
3. Лякишев Н.П., Николаев А.В. Металлургия стали на пороге третьего тысячелетия // Электрометаллургия. - 2002. - №1. - С.3-13.
4. Сердюков А.А. Образование вторичных черных металлов в металлургической промышленности Украины // Менеджер. - 1999. - №3(5). - С.73-76/
5. Шайнович О.И., Шапиро Б.М. и др. Проектные решения реконструкции мартеновских цехов // Сталь 2001. - №2. - С.22-24.
6. Denning B.W. Corporate planning: Select Concept. N.Y.: MacGraw-Hill, 1981.
7. Смирнов А.Н., Панфилова Т.С., Дорохова Л.В., Зуб В.В. Классификация металлургических заводов с помощью многомерного факторного анализа // Металлургическая и горнорудная промышленность. - 2001. - №2. - С.115-118.