УДК 339.137:669.2

А.В.КИЧИГИН
Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет)
В.С.ВАСИЛЬЦОВ
Череповецкий государственный университет

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Несмотря на усиливающееся внимание к проблеме повышения конкурентоспособности предприятия, до сих пор сохраняется неоднозначный подход к оценке конкурентоспособности предприятий. Решить экономические проблемы в условиях жесткой конкуренции поможет применение экономических законов, законов организации, научных подходов, принципов и моделей управления. Проведен анализ ведущих металлургических предприятий России по признакам конкурентоспособности на данный период времени, предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ОАО «Северсталь», разработан проект формирования эффективной стратегии развития.

Increase of competitiveness of the enterprise – one of the pressing questions for modern Russia. Despite of an amplifying attention to this question the ambiguous approach to an estimation of competitiveness of the enterprises till now is kept. To solve complex social and economic problems in conditions of a rigid competition the knowledge and application of tools of new economy – will help essence and the mechanism of action of economic laws, laws of the organization, scientific approaches, principles, methods and models of management. In clause the analysis of the leading metallurgical enterprises of Russia to attributes of competitiveness for the given period of time is spent, actions on increase of competitiveness of Open Society «Severstal», in particular development of the project of formation of effective strategy of development are offered.

Черная металлургия является одной из ведущих отраслей промышленности России, которая обеспечивает около 90 % национального рынка металлопродукции и более 8 % ВВП. В общем объеме промышленной продукции России доля продукции металлургии в целом составила в 2006 г. 18,4 %.

Металлургические предприятия обеспечили 12,5 % начисленных налоговых поступлений промышленности в консолидированный бюджет и 17 % общероссийского объема валютной выручки; 60 % готового проката черных металлов и более 80 % основных цветных металлов поставлялось на экспорт. Доля России в мировом экспорте черных металлов составила около 10 %. В настоящее время металлургическая промышленность Российской Федерации насчитывает 700 непосредственно производящих металлопродукцию предприятий. Анализ результатов функционирования предприятий черной металлургии показал, что в стране на три предприятия: ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК), ОАО «Северсталь» и ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК) – приходится половина выплавляемой стали и изготавливаемого стального проката. Кроме того, предприятия «большой тройки» являются заметно более диверсифицированными, чем другие.* По этим причинам в качестве основных конкурентов ОАО «Северсталь» нами рассматривались ММК и НЛМК, так как другие крупные предприятия отрасли конкурируют с ОАО «Северсталь» только

* *Рашников В.Ф.* Развитие технологических систем ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» для производства конкурентоспособного стального проката // Вестник МГТУ. 2004. № 1.

Диагностика состояния анализируемых предприятий по 10-балльной шкале, баллы

Факторы	НЛМК	ОАО «Северсталь»	ММК
Стратегическое планирование (стратегическая ориентация)	5	3	3
Структура управления	3,5	3	3
Производственные площади	4	5	7
Уровень инфраструктуры	5	6	1
Предпринимательство	4	3	4
Инновационный потенциал	1,5	2	6
Менеджмент (орг. культура, действенность)	3,5	3	8
Маркетинг (стратегический)	2	1	7
Инвестиции (кредиты)	3	2.5	8
Работа с персоналом	3,5	4	4
Мотивация	3	4	4
Обеспечение экономической безопасности	3,5	-3	4
Информация, реинжиниринг (коммуникации)	2,5	3,5	3
Обеспечение ресурсами	7	8	4
Управление финансами (бюджетирование)	4	3	9
Конкурентоспособность продукции	5	4	8
Сумма	60	52	96

по отдельным товарным группам. По результатам экспертных оценок* (см. таблицу) нами был проведен сравнительный анализ названных предприятий.

Наибольшую сумму баллов (95 из 160 возможных) набрал ММК, разница в 5 баллов между НЛМК и «Северсталью» не является существенной, как и структурное соотношение сравниваемых результатов. То же касается и средних значений балльной оценки: для НЛМК $(60/160) \cdot 100 = 38$ %, для «Северстали» 33 %, для ММК 60 %.

Наиболее контрастна оценка фактора «Обеспечение экономической безопасности». «Северсталь» получила отрицательную оценку, что объясняется ее попыткой войти в транснациональную корпорацию «Mital arcelor», в связи с чем большое количество конфиденциальной финансово-экономической и технико-технологической информации стало достоянием конкурентов.

С точки зрения темы исследования, особый интерес представляют показатели конкурентоспособности и инновационности, по которым ММК является явным лидером. Такое преимущество можно объяснить множеством причин, но, судя по экспертной пофакторной оценке, основная состоит в узкой специализации ММК по сравнению с остальными фирмами при самых больших производственных площадях. С этим связаны лучшие показатели по маркетингу, менеджменту, управлению финансами.

В то же время мы не можем согласиться с недостаточно высокой оценкой уровня стратегического планирования «Северстали». Полагаем, что существующий методологический подход не позволяет учесть влияние диверсификации производства на большинство анализируемых факторов. На наш взгляд, повышение конкурентоспособности «Северстали» на текущий период времени обеспечено следующими факторами:

- совершенствованием структуры и актуализацией методов управления;

* *Рашников В.Ф.* Развитие технологических систем ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» для производства конкурентоспособного стального проката // Вестник МГТУ. 2004. № 1.

• развитием коммуникаций и информационного обеспечения;

• усилением функций стратегического маркетинга;

• совершенствованием финансовой деятельности и процесса бюджетирования;

• организацией системы экономической безопасности;

• совершенствованием работы с персоналом.

Наиболее перспективным с точки зрения минимизации времени отдачи от инвестиций является внедрение инноваций вообще и инновационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в частности.

Первые шаги предприятия по активизации информационных связей с потребителями должны предприниматься в направлении информирования потенциальных клиентов о самом предприятии, его возможностях, действиях и намерениях, динамике ассортимента производимой продукции, схемах обслуживания клиентов.

Изменение условий деятельности металлургических предприятий и их переориентация в сторону удовлетворения потребностей покупателей требует коренной модификации принципов и механизмов управления сбытом продукции. Главная проблема – создание технологии работы предприятия по программам, ориентированным на производство изделий (групп изделий), т.е. переход к работе «под заказ». Для обеспечения конкурентоспособности производственно-коммерческой деятельности предприятий в периоде, соизмеримом с периодом стратегического планирования, необходима также реструктуризация организационной структуры управления, которая должна способствовать реализации общей стратегической концепции и соответствующей стратегии.

Разработка проекта формирования эффективной стратегии развития «Северстали», позволяющей повысить его конкурентоспособность является результатом решения целого комплекса задач (см. рисунок).[*] Для эффективного функционирования системы управления конкурентными преимуществами необходимо совершенствование дивизиональной организационной структуры и оптимизация ассортимента выпускаемой продукции.

Для увеличения объемов продаж предприятию предложен ряд мероприятий стратегического маркетинга:

• создание базы данных о потенциальных потребителях и конкурентах, и мониторинг рыночной ситуации;

• проведение имиджево-рекламной компании;

• своевременное снабжение производства сырьем и материалами, создание базы данных о поставщиках сырья и материалов.

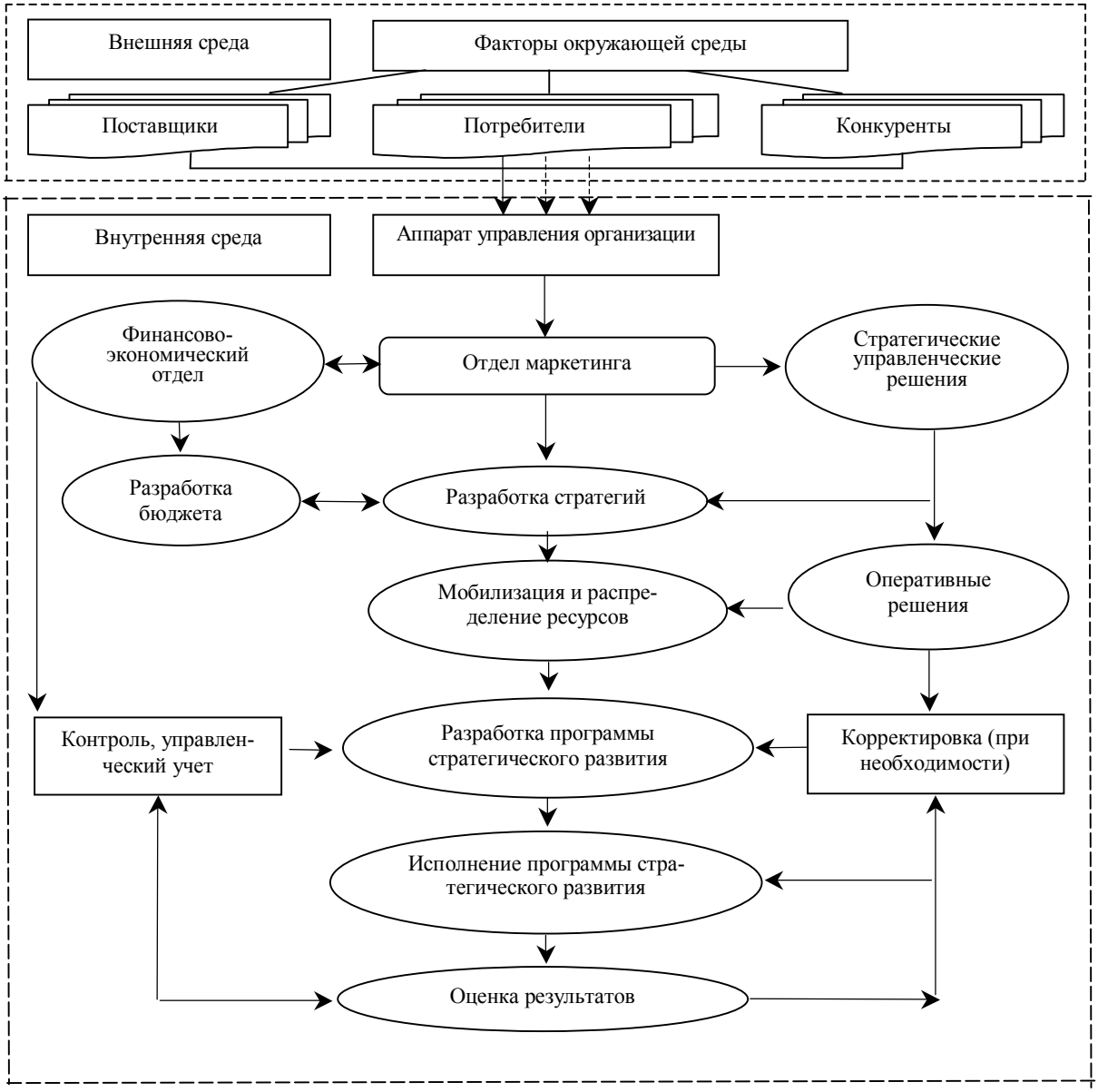
Стратегическая концепция развития управления связана с реализацией контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы на предприятии. Контроллинг как система управления достижением целей способен обеспечить эффективный подход к реализации стратегии развития металлургических предприятий.

Управление и контроль издержек должны опираться на систему бюджетов, позволяющую заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития предприятия и избежать кризисной ситуации.

Разработка кадровой политики должна соответствовать общей и социальной стратегиям развития предприятия и представлять собой совокупность решений, определяющих тип, структуру и социальные условия для коллектива работников. Упорядочение оплаты труда в связи с реорганизацией структуры управления предприятия ставит основной своей целью создание мотивирующей системы, ориентированной на повышение ответственности работников за конечные результаты их деятельности.

---

[*] *Капцан Ф.В.* Информационная система управления качеством длинномерной продукции / Ф.В.Капцан, В.Н.Урцев, С.А.Муриков, Д.М.Хабибулин // Сталь. 2005. № 11.



Механизм стратегического управления металлургическим предприятием, обеспечивающим повышение его конкурентоспособности

Проблема управления конкурентными преимуществами предприятия состоит из множества задач, которые могут проявляться как на корпоративном, так и на операционном уровне. Под системой управления конкурентными преимуществами предприятия понимается процесс управления принятием и реализацией стратегических решений, направленных на усиление и удержание конкурентных преимуществ с целью обеспечения его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Разработка стратегии развития предприятия опирается на прогнозные оценки рынка работ и услуг в регионе и потенциальных рисков, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и уровня его управления, сильных и слабых сторон предприятия. В результате разработки стратегии развития и управления конкурентоспособностью металлургического предприятия должно быть обеспечено эффективное распределение и использование всех ресурсов (материальных, финансовых, трудовых), а также нематериальных активов и земельных участков.