

УДК 332.024 DOI: 10.14451/1.222.271

Совершенствование стратегического планирования на предприятиях металлургической промышленности

© 2023 Павлов Владимир Александрович

Аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия».

E-mail: 89035250353@mail.ru

Ключевые слова: металлургическая отрасль, предприятия металлургической промышленности, новые санкции, стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование.

Целью статьи является предложение рекомендаций по совершенствованию стратегии управления предприятиями металлургической промышленности в современных экономических условиях, характеризующихся возрастанием санкционного давления и высокой скоростью изменений во внешнеэкономической конъюнктуре. В процессе достижения исследовательской цели выявлены особенности металлургических предприятий, включая следующие: длительный цикл производства, высокая стоимость основных активов, высокая конкуренция, зависимость от сырья и энергии, удаленность от конечного потребителя. Показано, что ключевым направлением совершенствования систем стратегического планирования является повышение эффективности процессов разработки мероприятий, необходимых для достижения поставленных стратегических целей. Автором предложена система стратегического планирования предприятия металлургического комплекса, сочетающая в себе элементы стратегического, тактического и оперативного планирования. Применение данных видов планирования позволяет предприятиям металлургического комплекса быть более гибкими, адаптивными и эффективными.

Металлургическая промышленность в России является одной из ключевых отраслей промышленного производства, поскольку металлургические предприятия выступают важными поставщиками для целого ряда смежных отраслей национальной промышленности, таких как машиностроение, судостроение, энергетика, транспорт, строительство и т. д.

Более 90% конструкционных материалов для данных отраслей экономики произведены предприятиями металлургической промышленности.

Вклад металлургического комплекса в добавленную стоимость обрабатывающей промышленности является существенным и оценивается на уровне 18% [6].

Отрасль металлургии до 2022 года была ориентирована преимущественно на экспорт выпускаемой продукции, однако в силу влияния новых санкций доступ к иностранным рынкам сбыта был ограничен, что отразилось на загрузке производственных мощностей и объемах выпуска. Так, согласно данным Росстата, в декабре 2022

года объемы металлургического производства сократились на 3% по сравнению с декабрем 2021 года, а за 2022 год в целом объемы производства в секторе сократились на 0,8% по сравнению с 2021 годом [2].

Важной особенностью российского металлургического комплекса является его высокая значимость для развития регионов. Более 70% предприятий отрасли являются градообразующими, выполняют функции основного наполнителя местных бюджетов, создают рабочие места и обеспечивает доходы для населения. Высокий вклад металлургической отрасли в добавленную стоимость обрабатывающей промышленности, ее экспортная направленность и социальная значимость обуславливают актуальность исследования вопросов совершенствования стратегического планирования в современных условиях. Управление предприятиями металлургического комплекса невозможно без эффективного планирования, поскольку ключевой функцией стратегического управления является обеспечение достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли в условиях увеличения глобальной конкуренции [3].

Согласно Распоряжению Правительства РФ от 28.12.2022 № 4260-р «О Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года», произошедшие в 2022–2023 гг. изменения в сфере международных отношений и санкционное давление со стороны западных стран привели к дестабилизации рынков сбыта российской металлургической промышленности [6]. Новые санкции привели к снижению объемов производства, создали труднопреодолимые барьеры для доступа к необходимому сырью, технологиям и финансированию. Санкции представляют собой внешние угрозы, которые могут отразиться на доходности, конкурентоспособности предприятий, а также на уровне занятости в российской металлургической отрасли. Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования систем страте-

гического планирования на металлургических предприятиях с целью их адаптации к изменившимся внешним условиям.

Целью статьи является предложение рекомендаций по совершенствованию стратегии управления предприятиями металлургической промышленности в современных экономических условиях, характеризующихся возрастанием санкционного давления и высокой скоростью изменений во внешнеэкономической конъюнктуре.

С точки зрения Е. А. Мусиенко, стратегическое планирование и реализация стратегических мероприятий являются важными условиями развития металлургической отрасли [5]. С. Н. Яшин и Ю. С. Коробова показывают, что стратегическое планирование на предприятиях металлургической промышленности должно учитывать особенности производственных процессов, проходящих на предприятиях в отрасли [8]. Например, такими исследователями, как Ю. Б. Винслав, Д. А. Лункин [1], К. Н. Каракулина, И. Г. Ершова [3], В. Р. Федоров, М. Г. Абилова, Д. Д. Федорова [7] и др. выявлены следующие особенности предприятий металлургической отрасли, влияющие на принципы проведения стратегического планирования:

1. Длительный цикл производства от добычи руды до выпуска готовой продукции, который может занимать от нескольких недель до нескольких месяцев.
2. Высокая стоимость основных активов, таких как заводы, оборудование и инфраструктура.
3. Высокая конкуренция на национальном и международных рынках.
4. Зависимость от сырья (уголь, руда) и энергии, необходимой для производства.
5. Удаленность от конечного потребителя: основная часть ресурсов расположена в восточных регионах страны, а потребители – в европейской части.

Таким образом, стратегическое планирование на металлургических предприятиях должно учитывать состояние рынков сбыта готовой продукции на протяжении всего производствен-

ного цикла, имеющиеся финансовые ресурсы, необходимые для поддержания и модернизации производственных активов, особенности конкуренции как на местном, так и на международном рынках, возможности обеспечения источниками сырья и энергии, а также особенности логистических процессов. Однако, как показывает анализ, на настоящем этапе развития системы стратегического планирования учитываются не все выделенные выше аспекты и, как следствие, нуждаются в совершенствовании.

Так Стратегия развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года (далее – Стратегия) предусматривает достижение положительных темпов роста валовой добавленной стоимости в отрасли металлургии, обеспечение притока инвестиций в основной капитал, а также увеличение численности занятых и реальной заработной платы персонала (рис. 1) [6].

В рамках Стратегии предусматриваются приоритетные направления развития отрасли, а именно: модернизация производства, внедрение передовых технологий, повышение качества продукции, развитие человеческого капитала и др. [6]. Однако данная Стратегия разработана на долгосрочный период, потому она не учитывает те изменения, которые происходят во внешней среде, экономической ситуации, технологиях и других факторах, которые могут произойти в период планирования, например, с 2023 по 2030 годы. Невозможность полноценного учета факторов внешней среды на период планирования, низкая скорость обновления и сложность адаптации стратегии являются недостатками стратегического планирования, присущего металлургической отрасли.

Также успешная реализация мероприятий государственной Стратегии требует проведения четкого планирования и анализа достаточности ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей. Так, в рамках рассматриваемой Стратегии предусматривается ежегодный прирост инвестиций, однако новые санкции приводят к сокращению доступности капитала для

предприятий металлургического комплекса, что затрудняет финансирование инвестиционных проектов, модернизацию оборудования, расширение производства и реализацию иных стратегических мероприятий. Таким образом, следующим недостатком данной Стратегии является недостаточный учет ресурсной обеспеченности предприятий металлургической отрасли. Еще одним недостатком Стратегии является отсутствие гибкости, поскольку в рамках Стратегии формируются именно долгосрочные направления развития.

Проведенный анализ позволяет прийти к выводу о том, что в условиях постоянных изменений экономической конъюнктуры возрастает важность тактического и оперативного планирования [4]. Стратегическое планирование направлено на достижение целей в долгосрочной перспективе, а тактическое планирование является инструментом уточнения и корректировки долгосрочных стратегических планов в среднесрочном периоде с учетом происходящих изменений в экономической и политической ситуации. Тактическое и стратегическое планирование находятся в тесной взаимосвязи.

Так, в рамках тактического планирования определяются конкретные действия, необходимые для достижения целей, поставленных в процессе стратегического планирования. Тактическое планирование охватывает среднесрочный период и фокусируется на планировании ресурсов, определении производственных мощностей, управлении запасами, оптимизации процессов и других операционных аспектах.

Также помимо возрастания роли тактического планирования, в текущих условиях возрастает роль оперативного, то есть ежедневного планирования. Оперативное планирование фокусируется на планировании производства, управлении трудовыми ресурсами, логистических и иных операционных функциях, позволяя предприятию эффективно использовать ресурсы и выполнять операционные задачи в соответствии с поставленными тактическими и стратегическими целями. Формы эффективного плани-

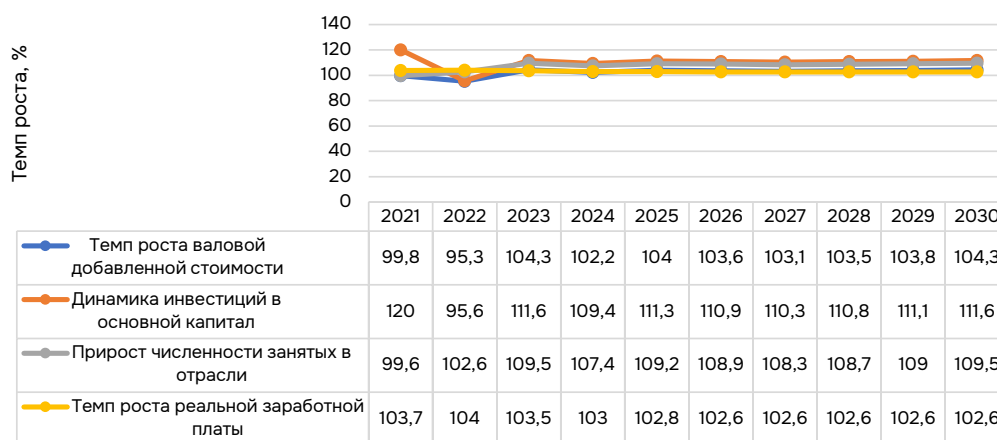


Рис. 1. Целевые индикаторы Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года (базовый сценарий). Составлено по данным [6].



Рис. 2. Система стратегического планирования предприятия металлургического комплекса. Источник: разработано автором.

рования на предприятиях [4]:

1. Стратегическое планирование.
 - Определяет общие направления развития предприятия на долгосрочный период; Фокусируется на выработке стратегических целей, определении приоритетов, идентификации рыночных трендов и конкурентных преимуществ.
2. Тактическое планирование.
 - Тактическое планирование переводит стратегические цели в конкретные и измеримые;
 - Охватывает среднесрочный период;
 - Позволяет определить пути достижения стратегических целей и распределить ресурсы для их достижения.
3. Оперативное планирование.

- Оперативное планирование фокусируется на ежедневных или еженедельных операциях предприятия; Позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения стратегических и тактических целей.

Таким образом, сочетание стратегической, тактической и оперативной форм планирования позволяет предприятию обеспечить гибкость в реагировании на изменяющиеся условия рынка, оперативное принятие решений и достижение стратегических целей.

На рисунке 2 представлена система стратегического планирования предприятия металлургического комплекса. Показано, что разработка стратегии металлургического предприятия должна

производиться на основании анализа окружающей экономической конъюнктуры и оценки реальных возможностей предприятия, таких как привлечение финансирования, состояние производственных активов, обеспеченность сырьем и др. На основании анализа внешней среды и возможностей предприятия производится разработка стратегии развития.

В процессе реализации стратегии развития предприятий металлургического комплекса целесообразно использовать инструменты тактического и оперативного планирования, позволяющие определить комплекс управленческих мероприятий, реализация которых позволяет достигать стратегических целей. Использование методов тактического и оперативного планирования позволяет обеспечить стратегии развития предприятий металлургического комплекса необходимую гибкость и адаптируемость к изменяющимся внешним условиям. В результате реализации тактических и оперативных мероприятий производится обязательный контроль степени достижения стратегических целей предприятия для внесения корректировок.

Таким образом, ключевым направлением совершенствования систем стратегического планирования в металлургической отрасли является повышение эффективности процессов разработки мероприятий, необходимых для достижения

поставленных стратегических целей. В рамках предложенной авторской модели инструменты стратегического планирования позволяют определить общие цели предприятия на долгосрочный период, в то время как тактическое и оперативное планирование позволяют реализовать комплекс мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей. Предложенная система позволяет обеспечить согласованность в планировании и выполнении стратегических задач металлургических предприятий.

Поскольку в металлургической отрасли рынок является конкурентным и подвергается колебаниям цен на металлы, изменениям спроса и др., сочетание стратегического, тактического и оперативного планирования позволяет предприятию быстро реагировать на такие изменения и принимать соответствующие меры, такие как изменение производственного объема, перераспределение ресурсов или поиск новых рынков.

В целом, сочетание стратегического, тактического и оперативного планирования в рамках представленной модели позволит предприятиям металлургического комплекса России своевременно реагировать на изменения внешней среды, эффективно использовать свои ресурсы и достигать поставленных стратегических целей.

Библиографический список

1. Винслав Ю. Б., Лунькин Д. А. О совершенствовании стратегического планирования в горно-металлургическом бизнесе // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2019. — № 1. — С. 51–60.
2. Динамика промышленного производства в 2022 году / Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/196621#:~:text=Металлургическое%20производство%20в%20декабре%202022,по%20сравнению%20с%202021%20годом> (дата обр. 12.05.2023).
3. Каракулина К. Н., Ершова И. Г. Стратегическое планирование на предприятиях железорудной промышленности // Дельта науки. 2018. — № 2. — С. 67–71.
4. Маслич Е. А. Сущность методов и форм прогнозирования и планирования деятельности предприятий в современных условиях // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. — № 1. — С. 121–130.
5. Мусиенко Е. А. Реализация концепции стратегического менеджмента в обеспечении устойчивого развития предприятий (на примере металлургической отрасли) // Современный менеджмент: теория и практика. Магнитогорск, 2022. — С. 207–213.
6. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2022 № 4260-р «О Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» / СПС Консультант Плюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436470.
7. Федоров В. Р., Абилова М. Г., Федорова Д. Д. Актуальные вопросы стратегического планирования в системе управления промышленным

предприятием // Инновации, кластеризация, информационная трансформация и экономическое развитие: региональный аспект. — Магнитогорск, 2018. — С. 93–100.

8. Яшин С. Н., Коробова Ю. С. Система стратегического планирования инновационного развития предприятий металлургического // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2019. — 3(55). — С. 51–58.